Рэй Крок
основатель корпорации McDonald's

McDONALD's

Как создавалась империя

альпина паблишер

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Рэй Крок, основатель корпорации McDonald’s, — человек-легенда, оказавший огромное влияние на кулинарные вкусы нескольких поколений людей во всем мире. Свой первый ресторан быстрого питания он открыл в 1955 году, не подозревая, что через пару десятилетий «золотые арки» превратятся в один из главных американских брендов и станут известными во всех уголках планеты. Захватывающая, живая и красочная автобиография Крока показывает, каких высот может достичь человек, способный подчинить своей воле даже самые неблагоприятные обстоятельства. История McDonald's в этой книге тесно вплетена в историю США и XX века в целом и поэтому будет интересна самому широкому кругу читателей.

-
-
- Рэй Крок, Роберт Андерсон
  - Предисловие
  - Глава 1
  - Глава 2
  - Глава 3
  - Глава 4
  - Глава 5
  - Глава 6
  - Глава 7
  - Глава 8
  - Глава 9
  - Глава 10
  - Глава 11
  - Глава 12
  - Глава 13
  - Глава 14
  - Глава 15
  - Глава 16
  - Послесловие
- notes
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4

GRINDING IT OUT

The Making of McDonald's
by

RAY KROCK
with Robert Anderson

St. Martin's Paperbacks

Моя супруга Джоны и я с признательностью посвящаем эту книгу всем, кто причастен к становлению и процветанию McDonald's

Он роется в мусорных баках у конкурентов. Он врывается в радиорубку и на весь стадион ругает свою бейсбольную команду. Всякий, кто с ним столкнется станет его другом или врагом. Но даже враги признают, что есть три вещи, которые Рэй Крок умеет делать так, как никто другой: продавать гамбургеры, зарабатывать деньги и рассказывать истории.

Рэй Крок, Роберт Андерсон
КАК СОЗДАВАЛАСЬ ИМПЕРИЯ

Предисловие

«Америка перестала быть страной бескрайних возможностей. Высокие налоги удушают любую инициативу». Такие жалобы в последние годы мы стали слышать регулярно. Тем не менее именно в этот период некоторым людям удалось сколотить колоссальные состояния, а уровень жизни американцев поднялся на небывалую высоту.

Те из нас, кто преподает в высших школах бизнеса и читает курсы вроде «Основ предпринимательского дела» или «Создания малого предприятия», отлично знают, что поводов для уныния нет. Известно множество примеров, того, как бизнес отдельного предпринимателя оказывался феноменально успешным и прибыльным.

Среди этих примеров выделяется удивительная история Рэя Крока, способная легко посрамить всех тех, кто жалуется на высокие налоги и неблагоприятные условия. Случай

Крока показывает, чего может достичь человек, который от слов перешел к делам. История компании McDonald's и автобиография ее основателя — наглядное опровержение мнения о том, что риск в нашей стране больше не вознаграждается. Она выступает живым напоминанием, что шансов на успех не стало меньше, и нужно лишь суметь улучить момент и поймать удачу за хвост, оказавшись в нужном месте в нужное время. Но дело не только в банальном везении: в нашем быстро богатеющем обществе легко забывается, что главное, из чего сделан успех, — это, как и прежде, напряженная и кропотливая работа.

В 1974 году Рэй Крок пришел на встречу со студентами нашей Школы бизнеса Эймоса Така при Дартмутском колледже. Второй раз он встретился с нашими студентами в марте 1976 года, привезя с собой, в числе прочих, Фреда Тернера, президента и исполнительного директора корпорации McDonald's. Даже внешние обстоятельства этого второго визита стали свидетельством энергии и решительности Крока. Из-за густого снегопада все ближайшие к нам аэропорты оказались закрыты для полетов, и Крок, недолго думая, вызвал из Чикаго фирменный макдоналдсовский автобус, который провез застрявших начальников через пургу.

Искренность Рея Крока легко обезоруживала даже самую искушенную аудиторию. И в первый, и во второй приезд к нам он попотчевал слушателей историей создания McDonald's, в сжатом виде пересказав события и факты, представленные в этой автобиографии во всех подробностях. На вопросы студентов Крок

отвечал не задумываясь, и присутствовавшие могли воочию наблюдать, благодаря чему этот человек стал легендой американского бизнеса. Это жесткая бизнес-философия, это граничащее с одержимостью стремление развивать свой рынок, это неусыпная забота о вежливом отношении к клиенту и поддержании чистоты в ресторанах. И еще это безусловная верность своим коллегам — особенно тем, кто работает в McDonald's с первых лет существования компании. Острый и живой ум, задор соперничества, вера в свое призвание проглядывали у Крока в самой манере говорить. Он убежден, что США — это страна, в которой любой человек способен достичь всего, что пожелает. Рэй Крок — редчайший пример бизнесмена, который удачно совместил в себе мощную харизму лидера, талант продавца и обостренное внимание к деталям, выдающее незаурядного администратора.

Удача улыбнулась этому человеку, лишь когда ему исполнилось 52 года — в этом возрасте многие уже подумывают, не удалиться ли им на заслуженный отдых. Тем не менее у Крока нашлось достаточно времени, сил и энергии, чтобы сделать McDonald's ведущей сетью ресторанов быстрого питания в мире.

В переломный для корпорации 1976 год ее прибыль преодолела рубеж в миллиард долларов. Возможно, при поверхностном взгляде на историю McDonald's останется незамеченным, что этот рубеж взят на 22-м году ее существования. Для сравнения: компания IBM, прославившаяся своими темпами роста, достигла миллиардной прибыли только через сорок пять лет после своего основания — в 1957 году. А корпорации Xerox, тоже прославившейся быстрым ростом, понадобилось для этого целых шестьдесят три года: в «клуб миллиардеров» она вступила лишь в 1969 году. Разумеется, с момента основания Xerox в 1906 году цены сильно изменились, и тем не менее данные цифры задают ориентиры, на фоне которых развитие McDonald's оказывается беспрецедентно быстрым.

Впрочем, хотя история этой компании необычна и сама по себе, она стала лишь одним из сюжетов книги «McDonald's: Как создавалась империя». Практические приемы, придуманные и до совершенства отточенные Кроком, произвели настоящую революцию в пищевой промышленности, изменили кулинарные пристрастия у населения всего мира и задали новые стандарты в обслуживании клиентов. Благодаря McDonald's мы сегодня стали нетерпимы к медлительному сервису, завышенным ценам на еду, плохо прожаренной картошке и грязи в кафе и ресторанах.

Книга Рея Крока — это не только увлекательные, захватывающие мемуары, но и ценный учебный материал для

изучающих предпринимательское дело. В особенности чтение «McDonald’s: Как создавалась империя» поможет тому, кто мечтает об открытии собственного бизнеса — будь этому человеку шестнадцать лет или шестьдесят.

Пол Пагануччи, заместитель декана, профессор делового администрирования

Школы бизнеса Эймоса Така при Дартмутском колледже

Ганновер, Нью-Гемпшир, США

29 июня 1976 года

В делах людей бывает миг прилива;
Он мчит их к счастью, если не упущен,
А иначе все плаванье их жизни Проходит среди мелей и невзгод.
Так мы теперь — на гребне у волны И плыть должны с услужливым потоком Иль счастье упустить.
В. Шекспир. Юлий Цезарь [1]

Глава 1

Я всегда считал, что за все свои удачи и поражения каждый человек отвечает сам. Эта незатейливая философия досталась мне по наследству от моих предков, чешских крестьян. Мне она по душе, потому что я много раз убеждался в ее правоте. Даже теперь, когда я стал миллионером, эта простая житейская мудрость остается такой же справедливой, какой она была в начале двадцатых годов, когда я торговал бумажными стаканчиками, получал тридцать пять долларов в неделю и давал концерты на фортепиано, чтобы прокормить жену и маленькую дочку. Из этой мудрости следует, что человек должен хвататься за любую встреченную им благоприятную возможность. Именно так я и делал. Правда, счастливый шанс представился мне лишь после того, как я семнадцать лет проработал продавцом бумажных стаканчиков в компании Lily Tulip Cup и даже сделал в ней карьеру. Этот шанс, за который я жадно ухватился, имел прямое отношение к неуклюжему устройству для взбивания молочных коктейлей под названием «мультимиксер».

Оставить гарантированный доход от продаж стаканчиков и отправиться в свободное плавание оказалось непросто. Жена была поражена моим решением и не верила, что я смогу чего-нибудь добиться. Вскоре, однако, я с головой погрузился в продажу миксеров по всей стране, и мои успехи ее успокоили. Это нервная, но доходная работа была мне по душе, однако я не забывал присматриваться и к другим возможностям. Как гласит американская пословица, пока ты зелен, ты растешь, а как созреешь, то сгниешь. Я был зелен, как клевер святого Патрика, когда до меня дошли слухи о странной истории, произошедшей с моим мультимиксером в Калифорнии.

Началось все с того, что я стал получать телефонные заказы из самых разных уголков Америки. Сегодня это мог быть звонок от хозяина ресторана в Портленде в штате Орегон, завтра — от продавца прохладительных напитков в аризонской Юме, еще через несколько дней — от владельца коктейль-бара в Вашингтоне. Все эти люди, делая заказ, произносили одну и ту же фразу: «Мне нужен точно такой же миксер, какой стоит у братьев Макдоналдов в Сан-Бернардино». Меня стал разбирать интерес: кто были эти братья и почему заказчики узнавали о моем товаре именно от них? Я навел кое-какие справки и, к своему изумлению, выяснил, что у Макдоналдов имелся не один, не два и не три, а целых восемь миксеров! Я с трудом мог себе представить, как восемь машинок одновременно взбивают сорок

коктейлей (у каждой было по пять взбивалок). Отдельный мультимиксер стоил немало — 150 долларов, и было это, напомню, в 1954 году. Но еще сильнее меня изумил факт, что предприятие братьев располагалось в Сан-Бернардино — сонном городке, затерянном в калифорнийской пустыне.

Однажды я прилетел в Лос-Анджелес, чтобы обсудить кое-какие вопросы с местными торговыми представителями. На следующее утро, в ясную, солнечную погоду, я сел за руль и двинулся в Сан-Бернардино, который находился в шестидесяти милях к востоку. Около 10 часов утра я притормозил около закусочной братьев Макдоналдов. Ее внешний вид меня совершенно не впечатлил. Это было небольшое здание невзрачного вида с восьмиугольной крышей, оно стояло на перекрестке и занимало площадь около 200 квадратных футов. Словом, это была самая обычная закусочная для автомобилистов, или «драйв-ин». Заведение открывалось в 11 часов. Я решил подождать, запарковал машину и стал наблюдать, как сотрудники закусочной готовились к открытию. Это были мужчины в отглаженных белых рубашках и таких же белых брюках, на головах — колпаки из белой бумаги. Внешний вид этих людей мне понравился. Работники вытаскивали продукты из-под длинного низенького навеса, пристроенного к зданию сзади, и вкатывали внутрь тележки, на которых лежали картошка, упаковки мяса, банки с молоком и напитками, подносы с булочками. В их действиях было нечто странное, но я не мог понять, что именно. Чем ближе к одиннадцати часам, тем быстрее двигались сотрудники, пока, наконец, они не стали напоминать снующих туда-сюда муравьев. Тем временем перед закусочной выстраивалась очередь из машин, и вскоре парковка была заполнена. Пробило одиннадцать, открылось окошко выдачи, люди начали подходить к нему и возвращались к машинам с пакетами гамбургеров в руках. При виде длинной очереди, двигавшейся к окошку, мне уже перестало казаться, что восемь миксеров, одновременно взбивающих сорок коктейлей — это нечто из ряда вон выходящее. Находясь под впечатлением от увиденного, я вышел из машины и занял место в очереди.

«Не скажешь, что здесь за аттракцион такой?» — спросил я смуглолицего человека, стоявшего в очереди передо мной.

«Никогда здесь не ел?»

«Нет».

«Ну так попробуй. Они готовят отменные гамбургеры. Просто приходишь и берешь — не надо тратить время на ожидание и давать на чай официанткам».

Я покинул очередь и зашел за здание. Там стояли,

прислоняясь к стене, несколько здоровенных детин, которые увлеченно поглощали гамбургеры. На одном из них был одет плотницкий фартук; скорее всего, он работал неподалеку и пришел сюда перекусить. Человек в фартуке дружелюбно взглянул на меня, и я спросил, часто ли он сюда приходит.

«Да каждый день, — ответил он, работая челюстями. — Эти гамбургеры намного вкуснее пирожков, которые продают на улице старушки».

Погода была жаркая, однако я не заметил возле закусочной ни одной мухи — похоже, работники содержали ее в идеальной чистоте. Это обстоятельство произвело на меня сильное впечатление, так как больше всего на свете я не выносил неряшливости — особенно в кафе и ресторанах. Еще я заметил, что на автомобильной парковке перед зданием не было мусора.

В ярко-желтом автомобиле с откидным верхом сидела рыжеватая блондинка того типа, который во множестве можно встретить в голливудских кафе Brown Derby и Paramount. Она с очаровательным изяществом поедала гамбургер, закусывая чипсами из пакета. Любопытство пересилило чувство неловкости, я подошел к ней и сказал, что изучаю интенсивность дорожного движения.

«Нельзя ли узнать, — поинтересовался я у нее, — как часто вы приезжаете к этой закусочной?»

«Всякий раз, когда проезжаю мимо, — ответила она, улыбнувшись. — А бываю я здесь часто, так как рядом живет мой приятель».

Не знаю, слукавила она или упомянула приятеля, просто чтобы отшить любопытствующего типа, который мог оказаться обычным приставалой. Мне не было дела до всего этого. Не ее женское обаяние заставило биться мое сердце, а то очевидное удовольствие, с которым она поглощала гамбургер. Я мысленно прикинул количество людей, сидевших в машинах и аппетитно жевавших гамбургеры, и где-то внутри меня начало расти возбуждение, какое ощущает игрок, подающий мяч, когда на табло ничья. Передо мной разворачивалась самая удивительная торговая операция из всех прежде виденных.

Не помню, ел ли я в тот день гамбургер на обед. Вернувшись к машине, я подождал, пока поток покупателей схлынет, а затем зашел в закусочную и познакомился с Маком и Диком Макдоналдами. Они, конечно, были рады увидеть «мистера Мультимиксера», как они меня прозвали. Мы моментально понравились друг другу. Вечером после работы, за ужином, братья рассказали мне все подробности своего бизнеса.

Я был изумлен простотой созданной ими системы. Каждый

этап приготовления пищи сводился до своей голой основы, чтобы на его выполнение тратился минимум усилий. Братья продавали исключительно гамбургеры и чизбургеры. На каждый бургер уходила одна десятая фунта мяса стоимостью в пятнадцать центов. Полоска сыра сверху — еще четыре цента. Газированные напитки шли по десять центов, молочные коктейли — по двадцать, а кофе стоил пятак.

После ужина братья предложили наведаться в гости к архитектору, который заканчивал чертеж нового здания ресторана. На рисунке оно выглядело очень изящно. Стены были красно-белые, с желтыми полосками, а оконные проемы — огромные. В новом здании предусматривалась гораздо более совершенная система обслуживания клиентов. Сзади к заведению был пристроен туалет. До того туалет для посетителей McDonald's находился в длинной пристройке позади закусочной, служившей, кроме того, складом и офисом. Главная же особенность нового здания заключалась в нескольких высоких арках, проходящих прямо сквозь крышу. На фронтоне, согласно плану, будет огромная вывеска в виде тех же арок, а сзади ее должны подсвечивать неоновые лампы. Разглядывая план, я не преминул заметить братьям, что эта вывеска может доставить много хлопот. Например, сильный ветер, скорее всего, будет все время ее срывать, и, кроме того, надо будет следить, чтобы неоновые лампы не перегорели и не покрылись слоем пыли. Однако в целом идея с арками мне понравилась — как и большинство других деталей плана.

Возвратившись в мотель, я начал усиленно анализировать впечатления, полученные за день. В голове стояла картина ресторанов McDonald's на всех перекрестках в Америке. В каждом из ресторанов, разумеется, взбивают коктейли по восемь моих миксеров, а в мои карманы струится неиссякаемый поток денег.

На следующее утро у меня был готов план действий. Когда закусочная братьев открылась, я был уже там. Перед моими глазами предстала та же самая картина, что и вчера, однако теперь я наблюдал ее со знанием дела, благодаря вчерашним пояснениям Макдоналдов. В частности, я обратил внимание на работу человека, жарившего мясо, и с интересом рассматривал, как он переворачивал мясные лепешки и очищал решетку жаровни. Кое-какие особенности процесса приготовления картофельных чипсов, по словам братьев, стали ключевым элементом успешной торговли. Я хотел увидеть этот процесс собственными глазами и попробовать самостоятельно разгадать секрет, делавший чипсы в McDonald's такими вкусными.

Сегодня ломтики жареного картофеля — это ничем не

примечательная еда: просто чипсы и ничего больше. Люди хрустят ими в промежутках между пережевыванием кусков гамбургера и глотками молочного коктейля. Однако чипсы братьев Макдоналдов относились совершенно к другой категории. В тот момент я еще не знал, насколько кропотливым был процесс их приготовления. Придет время, и картофельные чипсы станут для меня чем-то священным, а их приготовление превратится в некое подобие религиозного ритуала. Картофель — первоклассные клубни из Айдахо весом по восемь унций каждый — хранился в больших корзинах на заднем дворе закусочной. Для защиты от мышей и крыс стенки корзин были сделаны из двухслойной металлической сетки. Она защищала от грызунов и обеспечивала отличную вентиляцию. Я проследил, как сотрудники набирали картофель в мешки и отвозили на тележке в здание. Там клубни аккуратно чистили, оставляя совсем немного кожуры, и затем резали соломкой, которую ссыпали в большие бадьи с холодной водой. Человек, готовивший чипсы, закатывал рукава до плеч, погружал руки в воду и перемешивал картофель, так что вода становилась белой от крахмала. Затем он сливал воду и вымывал остатки крахмала, поливая картофель из шланга. После этого картофельная соломка раскладывалась в проволочные корзины, которые ставились в ряд перед фритюрницами. Главная проблема с чипсами обычно состоит в том, что их готовят в масле, оставшемся от жарки курицы или чего-нибудь еще. Повара в ресторанах будут отрицать это, но, тем не менее, все они делают именно так. Это довольно-таки скандальный секрет ресторанного бизнеса. В свое время именно жарка в отработанном масле снискала картофельным чипсам дурную славу у американских потребителей. Братья Макдоналды никаким мошенничеством с маслом не занимались. У них даже искушения такого не возникало, потому что кроме картофеля они не готовили на масле ничего другого. Пакет с тремя унциями чипсов стоил десять центов, и это, скажу я вам, была на редкость божеская цена. Посетители отлично об этом знали и покупали чипсы в огромном количестве. Возле окна выдачи готовых чипсов висела на длинной цепи большая алюминиевая солонка. Она беспрестанно была в работе и тряслась, словно колокольчик девушки из Армии спасения.

Процесс приготовления чипсов интересовал мне сильнее всего. Я имел возможность убедиться своими глазами, что он был именно таким, каким его описывали братья. Этот процесс моментально запал мне в память, и у меня возникло стойкое ощущение, что повторить его сможет всякий человек, аккуратно следующий инструкции. Это был один из тех слишком

поспешных, ошибочных выводов, которые имели место в моих отношениях с Макдоналдами.

После полудня, когда поток посетителей схлынул, я опять разговорился с Маком и Диком. Я находился под сильным впечатлением от увиденного и надеялся, что мой энтузиазм поможет пробудить у братьев интерес к плану, который я придумал.

«Продавая миксеры, я посетил множество ресторанов и закусочных по всей стране, — начал я, — и поэтому говорю уверенно, что у вашего бизнеса блестящие перспективы. Почему бы вам не открыть целую сеть точно таких же заведений? Ведь это золотая жила и для вас, и для меня — в каждой из закусочных будут работать мои миксеры».

Ответом было молчание.

Я почувствовал себя так, словно ненароком окунул галстук в тарелку с супом. Братья просто смотрели на меня, не говоря ни слова. Наконец Мак слегка поморщился (а может, в Новой Англии так улыбаются?), развернулся вместе со стулом и указал на холм, возвышавшийся за рестораном.

«Видите тот белый дом с большим крыльцом? — спросил он. — Это наш дом, и мы его очень любим. Вечером мы сидим на крыльце, смотрим на закат солнца и поглядываем на свой ресторанчик. Это умиротворяет. Нам, знаете ли, не нужны лишние проблемы. Мы просто получаем удовольствие от жизни и собираемся получать его впредь».

Такое отношение к делу было совершенно чуждо моему мышлению, и мне потребовалось несколько минут, чтобы собраться с мыслями и придумать новые аргументы. Но вскоре стало понятно, что дальнейшая дискуссия на эту тему не имеет смысла. Если они не желают утруждать себя лишними заботами, заявил я братьям, то можно найти человека, который бы открыл сеть ресторанов вместо них, а я бы поставлял в эти рестораны свои миксеры.

«Легко сказать, — возразил Дик Макдоналд. — Интересно, где нам найти человека, который открывал бы для нас рестораны?»

В этот момент я ощутил, как меня переполняет решимость. Наклонившись вперед, я спросил: «А как насчет меня?»

Глава 2

В тот судьбоносный день 1954 года я возвращался в Чикаго, имея в кармане контракт с братьями Макдоналдами. Покрытый шрамами ветеран, закаленный на фронтах бизнеса, я по-прежнему рвался в бой. Мне исполнилось 52 года, у меня был диабет и артрит в начальной стадии. В предыдущих сражениях я потерял желчный пузырь и щитовидную железу. Несмотря ни на что, во мне жила уверенность, что все лучшее ждет меня впереди. Я сидел в салоне самолета, но мысли мои летали еще выше. Над облаками всегда светит солнце: на всем пространстве от реки Колорадо до озера Мичиган не было ничего, кроме ясного неба и белоснежных облаков. Но когда самолет начал снижаться над Чикаго, картина за бортом резко поменялась. Это было своего рода недобрым предзнаменованием.

Мы снижались сквозь мрак и ураганный ветер, и в мыслях я уже был на чикагских улицах, где прошло мое детство.

Родился я в Оук-Парке, западном пригороде Чикаго. Мой отец Луис Крок всю жизнь проработал в Western Union — он поступил в компанию в возрасте двенадцати лет, и с тех пор медленно, но уверенно продвигался по служебной лестнице. В школе он закончил всего восемь классов, и поэтому старался изо всех сил, чтобы я, его сын, получил высшее образование. Однако учеба была мне не по душе. Мой брат Боб, на пять лет младше меня, и сестра Лорен, младше на восемь лет, любили учиться гораздо больше, чем я. В конце концов Боб стал профессором медицины, и у меня с ним нет почти ничего общего: когда мы встречаемся, нам даже трудно найти тему для разговора.

Моя мать Роуз была ласковой и заботливой женщиной. Порядок и чистота в нашем доме были целиком ее заслугой. К счастью, забота о чистоте не стала для нее такой же идеей фикс, как для ее матери, моей бабушки. Никогда не забуду, как выглядела бабушкина кухня. Пол был застелен газетами недельной давности, каждую субботу бабушка убирала газеты и весь пол, который и без этого был чист, как платье монашки, самым тщательным образом драила щеткой с горячей мыльной водой. Когда пол высыхал, его накрывали свежей порцией газет, которые защищали его от грязи еще неделю. Этому старинному методу поддержания чистоты бабушка научилась в чешской Богемии и не собиралась ему изменять. Мать давала уроки игры на фортепиано, чтобы заработать для семьи дополнительные деньги, и поэтому я должен был помогать ей управляться с домашним хозяйством. Впрочем, я не только не возражал, но

даже гордился своим умением мести полы, вытирать пыль и заправлять постели.

В те времена дети в обществе взрослых должны были вести себя тише воды, ниже травы. Впрочем, в детстве я не ощущал себя оставленным без внимания. Отец был участником кружка хорового пения, члены которого часто собирались у нас дома. Мы с братом должны были сидеть наверху и развлекать себя сами, пока мама играла на пианино, а мужчины пели. Как только музыка внизу замолкала, мы бросали игру, какой бы интересной она ни была, и бежали в швейную комнату, располагавшуюся точно над кухней. Там я поднимал с пола решетку и открывал воздуховод. (В те времена центрального отопления в домах не было, и для обогрева верхних помещений использовались воздуховоды с теплым воздухом, проходившие под полом). Мама на кухне помещала тарелку какого-нибудь лакомства на поднос, прикрепленный к ручке от старой метлы, и поднимала его наверх к нам через отверстие воздуховода. Нам это казалось настоящим приключением, поскольку мама делала вид, что угощает нас втайне от других взрослых.

В детстве я не особенно любил читать книжки. Чтение казалось мне скучным занятием. Гораздо больше мне нравилось действовать. Тем не менее я проводил массу времени, размышляя о тех или иных вещах. Я воображал себе разные ситуации и то, как я буду в этих ситуациях поступать.

«Чем занимаешься, Раймонд?» — спрашивала мама.

«Ничем, просто думаю».

«Хочешь сказать, витаешь в облаках? Опять ты за свое».

Родные дразнили меня «мечтателем» — ведь я, даже когда учился в последних классах школы, приходил домой в восторге от придуманного мною плана или нарисованного чертежа. Я никогда не считал, что мечты — это напрасная трата энергии, коль скоро они ведут к тем или иным действиям. Например, когда-то я начал мечтать, что у меня будет собственный ларек с лимонадом. Через короткое время этот ларек у меня появился, и я продал лимонада на немалую сумму.

Однажды летом, еще во время учебы в средних классах школы, я работал в гастрономе. Кроме того, школьником я успел поработать в аптеке у своего дяди и в маленьком музыкальном магазине, который открыл вместе с двумя друзьями. Я всегда где-нибудь работал. Работа — это мясо в гамбургере жизни. Я никогда не верил пословицам типа «От работы кони дохнут», потому что работа для меня была чем-то вроде игры. От работы я получал не меньшее удовольствия, чем от бейсбола.

В те годы бейсбол был всеобщим увлечением, и вокруг

соседских турниров на площадке позади нашего дома кипели нешуточные страсти. Отец любил бейсбол не меньше моего, и когда мне исполнилось семь, он начал брать меня смотреть на игру «Чикагских тигрят» на старом городском стадионе. Я был свидетелем множества побед этого клуба, завоеванных благодаря блестяще отточенной комбинации подач от Тинкера к Эвансу и от него к Чансу. «Чикагские тигрята» даже были претендентами на звание чемпионов страны. Я знал назубок всю информацию о каждом игроке команды вплоть до размера обуви. Отец состоял в одной масонской ложе с самим Джо Тинкером, и это обстоятельство придавало моим словам авторитет в беспрестанных дворовых спорах о бейсболе, особенно когда дело касалось «Чикагских тигрят».

Разумеется, я знал об игроках куда больше, чем другие, потому что мой старик был знаком с Джо Тинкером лично.

До чего же увлекательны были эти дворовые споры! А как яростно мы играли в бейсбол! Базу отмечала найденная в мусоре крышка от консервной банки, бита была вся в глубоких отметинах от камней, с которыми мы отрабатывали удар, а мяч был обернут черной изолентой. А каким мучительным был момент, когда мама выходила на заднее крыльцо и кричала: «Раймонд, пора заниматься музыкой»! Другие мальчишки передразнивали ее голос, а тщедушный знаток «Чикагских тигрят» обиженно кричал «Иду» и бежал домой, чтобы разучивать фортепианную партию под наблюдением матери.

Способности к игре на фортепиано у меня были. Маме было приятно видеть мое мастерское обращение с клавиатурой. Я до сих пор признателен ей за эти уроки музыки, хотя в то время считал, что мама требует от меня невозможного. Благодаря игре на фортепиано я получил некоторую известность среди окрестных жителей, и хормейстер Гарвардской конгрегационалистской[2] церкви однажды пригласил меня поиграть на органе на занятиях по хоровому пению. Увы, он думал обо мне слишком хорошо. Играть на органе я смог, но величественные аккорды церковных гимнов подействовали

на меня угнетающе. Весь вечер я беспокойно ерзал на скамье за пультом старенького духового органа. У меня не укладывалось в голове, как эти хористы могут спокойно выносить бесконечные остановки пения, поучения хормейстера, повторение одних и тех же пассажей множество раз. Более того, сама музыка была настолько приторно-слащавой, что я, сидя за пультом, просто задыхался. Наконец я отыграл последний гимн на этом занятии, которое стало уже казаться бесконечным. «Ну вот и все, господа, спокойной ночи», сказал хормейстер. Я так обрадовался, что не

удержался и наиграл на органе один веселый водевильный мотивчик. Хормейстер был неприятно поражен моей выходкой. Он, конечно, ни словом не упрекнул меня за такое нарушение благопристойности, однако никогда больше не приглашал за пульт органа.

Мой интерес к музыке носил более коммерческий характер. Мне нравились пианисты, развлекавшие посетителей гигантских магазинов Woolworth и Kresge в чикагском деловом районе Луп. Обычно они играли и исполняли песни, чтобы привлечь покупателей в отдел, торговавший нотами и музыкальными принадлежностями. Если вы находили в нотном сборнике интересное произведение, то пианист мог тут же исполнить его специально для вас. Я мечтал работать таким магазинным пианистом. Возможность подвернулась летом того же года, когда я стал студентом колледжа.

Последнее школьное лето я провел, работая за прилавком с прохладительными напитками в аптеке у моего дяди в Оук-Парке. Как раз там я впервые узнал, как можно с помощью улыбки воздействовать на людей — например, заставить человека купить сливочное мороженое с сиропом, хотя он хотел всего лишь чашку кофе. Я копил каждый заработанный пенни, пока в банке не собралась сумма достаточная, чтобы на пару с двумя приятелями открыть музыкальный магазинчик. Мы скинулись по сотне и арендовали за двадцать пять долларов в месяц крошечный чуланчик с дверью на улицу. В нашем магазине продавались ноты и экзотические музыкальные инструменты типа окарины, губных гармошек и укулеле. Я развлекал посетителей игрой на фортепиано и пел, однако продажи шли из рук вон плохо. Это было неудивительно — почти никто не знал о существовании нашего магазинчика. Через несколько месяцев мы, наконец, решили прекратить торговлю, продали товары другому музыкальному магазину, разделили деньги поровну и на этом наш бизнес закончился.

Второй студенческий год оказался похож на похоронную процессию. Я стал относиться к учебе так же, как когда-то давно относился к бойскаутам. Было время, когда я горел желанием стать бойскаутом, а когда я им стал, меня даже сделали горнистом скаутского отряда. Возможности горна как инструмента очень ограничены, и мне смертельно надоело играть одни и те же мелодии на скаутских собраниях. Все это было каким-то мелким — я не чувствовал, что развиваюсь, и поэтому послал бойскаутов к черту. Та же история получилась и с колледжем — много тягомотины, но никакого развития.

Единственная вещь из студенческой жизни, которая мне по-

настоящему нравилась, — дискуссионный клуб. В это занятие можно было вцепиться зубами — образно говоря, конечно, хотя если можно было бы кусать противника, чтобы выиграть спор, то я без колебаний пустил бы в ход зубы. Мне нравилось быть в центре внимания аудитории и убеждать слушателей в своей правоте. Особенно хорошо я помню дискуссию на тему «Надо ли запрещать курение?». Как это бывало чаще всего, в дискуссии я выступал на стороне слабых, то есть в данном случае — защитников курения. Спор получился на редкость жарким, но противник допустил в ходе него одну ошибку. Он обрисовал курение в слишком мрачных красках. Риторика хороша до тех пор, пока она имеет связь с реальностью. Я использовал это чрезмерное сгущение красок и атаковал противника, рассказав историю про своего прадедушку и его любимую трубку. Мы звали его дедушка Фосси, что значит «бородатый». Я описал злоключения, выпавшие на его долю в Чехии, и мытарства, которые ему пришлось пройти, прежде чем попасть в США. В красочных подробностях я рассказал, как он в поте лица строил дом для своей семьи. Когда дом был построен, прадеду оставалось жить всего ничего, и в числе немногих оставшихся у него радостей жизни было бросать палку собаке и посасывать старую трубку, пускать кольца дыма и вспоминать молодость. «Осмелится ли кто-нибудь из вас, — вопрошал я, — лишить этого седобородого старика его последней утехи, его любимой трубки?» Когда я закончил, то с удовлетворением заметил слезы в глазах у нескольких девушек в аудитории. Хотел бы я, чтобы мой отец слышал, как мне аплодировали. Возможно, он перестал бы тогда расстраиваться из-за отсутствия у меня интереса к учебе.

Весной того же года Соединенные Штаты вступили в Первую мировую войну. Я нанялся на работу по уличной продаже кофейных зерен и мелкой галантереи. Я был уверен, что не пропаду в этом мире, и не видел причин возвращаться в школу. Кроме того, меня захватил военный энтузиазм. Люди на улицах распевали патриотическую песню «Там вдалеке», и во мне проснулось жгучее желание соучаствовать в исторических событиях. Как ни сопротивлялись родители, в конце концов мне удалось получить у них разрешение поступить в водители санитарной машины Красного Креста. На призывном пункте мне пришлось надбавить свой возраст, но даже моя бабушка простила бы мне эту ложь. В моем подразделении, которое направили для подготовки в Коннектикут, был еще один человек, который скрыл свой настоящий возраст на призывном пункте. Все считали его человеком со странностями, потому что в свободное время, пока мы шатались по городу и приставали к девушкам, он сидел в

лагере и рисовал картинки. Звали его Уолт Дисней.

Прямо перед нашим отплытием во Францию воюющие страны подписали перемирие, и мне пришлось возвратиться в Чикаго. Что было делать дальше, я не знал. Родители настаивали, чтобы я вернулся к занятиям в школе. Я было попробовал, но терпения хватило лишь на один семестр. Алгебра в мое отсутствие легче не стала.

Я хотел что-нибудь продавать или играть на пианино за деньги. В итоге я занялся торговлей галантерейными изделиями. У меня появился участок города, где я продавал товар и знал все входы и выходы. В номере отеля я устроил выставку с образцами изделий. Вскоре я изучил вкусы и пристрастия местных покупателей, и использовал мои знания при продажах. В бейсболе ни один уважающий себя подающий не делает подачу одним и тем же образом. Точно так же ни один уважающий себя продавец не применяет один и тот же подход к разным покупателям. В 1919 году считалось, что двадцать пять или тридцать долларов в неделю — это неплохой заработок. Вскоре, если неделя была удачной и я вдобавок получал много заказов на исполнение музыки, я начал зарабатывать денег больше, чем отец.

В свои семнадцать лет я был неотразимым сердцеедом — самоуверенным, нахальным и, наверное, нелегким в общении. Девушки в те времена сходили с ума от кинозвезды Рудольфа Валентино, и я принял его за образец для подражания. Волосы я разделял пробором и густо смазывал бриолином, отчего они блестели, как новые ботинки. Одежду я покупал броскую, а когда ходил на свидания, курил дорогие турецкие сигареты. Когда я и девушка садились за столик, я небрежно выкладывал на него пачку импортных сигарет, чтобы она видела, какой я утонченный ценитель. Все это, конечно, с возрастом прошло, но меня до сих пор охватывает стыд при воспоминании о том времени, потому что больше всего на свете я не выношу показухи. Воспоминание о ночи, когда охоту за девушками навсегда вышибло у меня из головы, доставляет мне особенное, почти болезненное удовольствие.

Музыкант по имени Герби Минц, человек с недюжинным талантом к поиску разовой работы, как-то сказал мне, что знает ночной клуб, ищущий пианиста — кого-нибудь вроде меня. Находился этот клуб неблизко — в Калумет-Сити, зато платили там намного выше обычной ставки. Я сразу согласился. Добираться из Оук-Парка в дальний юго-восточный пригород оказалось непросто. С пересадками на разных автобусах и поездах я все-таки сумел попасть туда как раз к 9 часам вечера — времени открытия клуба.

Клуб оказался публичным домом. В подвале находился «кабаре», где мы играли. Подвал был убран плисовой тканью самых кричащих, аляповатых расцветок. Заведовала всем происходящим мадам весом под сотню кило. Ее внешность была под стать декорациям подвала. Волосы и косметика были таких же кричащих цветов, от самой женщины доносился крепкий запах дешевых духов. Волны этого запаха обдавали меня, когда женщина наклонялась надо мной, подпевая музыкальному аккомпанементу. Я до сих пор помню крупные желтые бусы на огромных трясущихся грудях, блестящие кольца на пальцах-сарделька и громкий скрипучий голос, которым она подпевала.

В перерыве между песнями «большая мама» направляла гостей в спальные комнаты наверху. Улучив минуту, она подошла ко мне и изобразила симпатию:

«Малыш, где ты живешь?»

Я постарался унять дрожь в голосе и сказал, что приехал из Оук-Парка.

«Но это слишком далеко, чтобы ехать туда ночью одному. Сегодня ты останешься у нас».

Сказать «нет» я побоялся, и весь остаток вечера беспокойно ерзал на стуле, следя за женщиной краем глаза и надеясь, что она забудет про меня. Посетители были людьми с буйным и жестоким нравом, поэтому на их помощь мне рассчитывать было нечего. Перед исполнением самой последней композиции я украдкой подозвал бармена, стараясь делать вид, что все в порядке.

«Слушай, нам осталось сыграть только одну песню, а мне еще домой добираться. Не хочу тут торчать. Не мог бы ты заплатить мне прямо сейчас?»

Без лишних слов и не меняя выражение лица, бармен нагнулся под барную стойку, достал деньги и передал мне. Я кинулся в мужскую уборную и засунул пачку денег в носок на ноге. Никому в этом клубе доверять было нельзя. Мы отыграли положенное, и пока другие музыканты собирали инструменты, я вышел на улицу и побежал, желая поскорей удалиться от стокилограммовой матроны. Не стоит и говорить, что больше в этот клуб я не возвращался.

Торговля галантереей не открывала передо мной никаких особых перспектив. Хотя занятие это было интересным, я сознавал, что не собираюсь всю жизнь продавать фермерским женам нашивки-розочки на подушки и покрывала. В общем, в 1919 году я оставил эту работу и стал играть в составе музыкального ансамбля на берегу озера По-По в Мичигане. Помешанные на чарльстоне франты, одетые в полосатые блейзеры и соломенные шляпы, мы выражали самый дух и стиль

той эпохи.

Я играл в танцевальном павильоне Эджвотер, вход в который стоил 10 центов. В те дни озеро было очень популярным летним курортом, и к нашему павильону сходились толпы отдыхавших из всех окрестных отелей. Как только начинало вечереть, наш ансамбль садился на один из многочисленных паромов, бороздивших гладь озера, и мы плавали вдоль берегов, исполняя музыку. Кто-нибудь из музыкантов обычно вставал на носу парома с рупором и кричал гуляющим на берегу: «Сегодня вечером все танцуем в Эджвотере, будет весело».

Среди людей, регулярно приходивших на берег озера, были сестры Этель и Мейбель

Флеминг. Они приехали на лето из городка Мелроуз-Парк в Иллинойсе, чтобы помочь родителям, владевшим маленькой семейной гостиницей прямо возле нашего танцевального павильона. Их отец работал инженером в Чикаго и на озеро наведывался редко. Мать управляла гостиницей, готовила еду для постояльцев и занималась уборкой комнат. Она была на удивление энергичной женщиной. По вечерам сестры приходили к нашему павильону и танцевали вместе со всеми. Когда танцы заканчивались, мы всей компанией шли перекусить гамбургерами или венскими сосисками, или плавали на лодке при лунном свете. Я почти сразу познакомился с Этель, и мы начали встречаться. К концу лета мы уже испытывали сильный интерес друг к другу.

Моей следующей работой была должность маркера при Нью-Йоркском внебиржевом агентстве — в те времена так называлась Американская фондовая биржа. Я работал на фирму Wooster-Thomas. Название звучало очень солидно. Работа состояла в чтении тикерной ленты, с которой я выписывал котировки акций на доску — для сведения посетителей компании. Позже я узнал, что за этим респектабельным фасадом скрывалась обычная шарашкина контора, торговавшая разводненным акционерным капиталом.

В начале 1920-х годов отцу дали должность менеджера в ADT, дочерней компании Western Union, и перевели на работу в Нью-Йорк. Больше всего на свете я не хотел расставаться с Этель. Мы как раз собирались пожениться, но мама настаивала, что я должен ехать вместе с родителями. Я смог найти работу в нью-йоркском офисе Wooster-Thomas. Впрочем, эта работа заключалась в сидении в будке кассира, и была не интересней, чем выписывание биржевых котировок. К счастью, этим пришлось заниматься не больше года. Однажды я пришел на работу и увидел, что двери конторы заколочены досками, а судебный

исполнитель прикрепляет к ним объявление о банкротстве. Какой удар судьбы! Контора не заплатила мне жалованье за неделю плюс отпускные: я как раз собирался на следующей неделе уйти в отпуск и поехать в Чикаго навестить Этель. Теперь причины для промедления исчезли, и на следующий же день я уехал.

Моя мама сильно расстроилась, узнав, что я возвращаюсь в Чикаго и больше не буду жить в Нью-Йорке. Впрочем, ничего поделать с этим она не могла. Она ненавидела Нью-Йорк не меньше меня. После моего отъезда она с удвоенной силой принялась воздействовать на отца. В конце концов он согласился оставить должность, и родители вернулись в Чикаго.

В 1922 году Этель и я решили, что прождали достаточно и пришло время пожениться. Хотя я по-прежнему был несовершеннолетним, я решил плюнуть на все и заключить брак, что бы ни случилось. Однако отец, которому я рассказал о своем решении, посмотрел на меня своим непреклонным взглядом и сказал: «Это невозможно».

«Но почему, папа?»

«Потому что, Раймонд, тебе надо сначала найти постоянную работу. Я имею в виду не должность посыльного или коридорного, а что-нибудь серьезное».

Через несколько дней я стал торговым представителем фирмы-производителя бумажных стаканчиков Lily Cup. Не знаю, что меня привлекло в этих стаканчиках — наверное, мне понравилось, что в те время они считались интересной новинкой. Я ощущал нутром, что бумажные стаканчики каким-то образом имели прямое отношение к тому пути, по которому развивалась Америка. Мой отец, наверное, согласился бы со мной. Так или иначе, теперь, когда я нашел «серьезную» работу, возражений с его стороны больше не поступало, и мы с Этель поженились.

Глава 3

Из всех мошеннических сделок, заключенных в Америке в 1920-е годы, самой известной была продажа затопленного водой дома во Флориде. Люди, провернувшие эту аферу, стали считаться самыми прожженными мошенниками в стране. Бесконечные пересказы истории о том, как они привезли легковерных туристов на болото и продали им строение, в котором могли бы жить только аллигаторы, долго потешали читателей газет в Нью-Йорке и Чикаго. Эта история была раздута до невообразимых масштабов и успела испортить репутацию многим добросовестным продавцам. Я это знаю потому, что сам был одним из них.

Торговля бумажными стаканчиками походила на медведя — зимой она впадала в спячку, и торговец должен был существовать за счет запасов жира, накопленных летом. Разумеется,

в первые годы мои запасы жира были очень малы. Я начал торговать стаканчиками в 1922 году, и первое время покупателей почти не было. Владевшие ресторанами немцы-эмигранты, которым я показывал образцы товара, качали головой и говорили: «Найн, стеклянни крушка дешевлье». Лучше всего бумажные стаканчики продавались в ларьки с содовой. Дело в том, что самой большой проблемой для продавцов содовой было мытье стаканов. Горячая вода, которой они стерилизовали стаканы, создавала вокруг ларька облака пара. Эту проблему идеально решали бумажные стаканчики. Они были гигиеничны, не разбивались и посетители не забирали их с собой. На этих трех китах и строилась моя аргументация. Я был совсем зеленым юнцом, однако чувствовал, что у бумажных стаканчиков большое будущее, и если я сумею переломить инерцию традиции, то смогу это будущее приблизить.

Победить привычку к стеклянной посуде было непросто. Я ходил по городу, показывая товар возможным покупателям, с раннего утра до пяти или полшестого вечера. Я бы работал и дольше, но в шесть вечера меня ожидало еще одно дело: игра на фортепиано в эфире радиостанции WGES в Оук-Парке. Ее студия располагалась всего в нескольких кварталах от дома, на втором этаже которого обосновались мы с Этель.

Я играл вместе с Гарри Сосником, штатным пианистом радиостанции. Слушатели, которые следили за нашими выступлениями, называли нас «пианисты-близнецы». Популярность наша потихоньку росла, наши портреты уже начали появляться на сборниках нот, но Гарри ушел с радио и стал

играть в знаменитом оркестре Зеза Конфри. Например, он солировал в известной композиции Конфри «Котенок на клавишах». Позже Гарри организовал свой собственный оркестр, который имел громкий успех, постоянно занимая места в музыкальном хит-параде на радио. После ухода Гарри штатным пианистом радиостанции назначили меня, и весь мой день, таким образом, оказался заполненным без остатка. Я прибывал на радио ровно к шести вечера и играл два часа. С восьми до десяти вечера был перерыв, а затем я возвращался и играл до двух ночи. Через несколько часов, в семь или семь с четвертью утра, я уже выходил на улицу с образцами стаканчиков под мышкой в поисках заказов. Такой порядок нарушался лишь в воскресенье: в этот день я отдыхал от продаж стаканчиков. Но после обеда по воскресеньям у меня была игра на радио. В ночь с воскресенья на понедельник никаких радиопрограмм не шло — это были «тихие ночи», как их называли. По понедельникам я играл на театральных представлениях с Хью Маршаллом, нашим радиоведущим. Бывало, что зимним вечерами я задерживался в дороге и прибывал на радиостанцию на несколько минут позже. Пока я вбегал в студию, Хью Маршал тянул время и занимал внимание радиослушателей, рассказывая в микрофон всякие истории, гневно смотрел в мою сторону и грозил кулаком. Я быстренько сбрасывал пальто и шарф, как был, в галошах, бросался за пианино и начинал играть прямо с листа.

Иногда в студию приходили новые женщины-вокалистки, и мне надо было давать аккомпанемент для песен, которые я не только не играл до этого, но даже и не слышал. Часто я не имел ни малейшего понятия о стиле или темпе исполнения певицы, и тогда приходилось исхитряться на ходу. Почти всегда, впрочем, все проходило более-менее успешно. В перерыве, пока диктор читал новости, я бежал в уборную, срывал с ног галоши, брызгал в лицо холодной водой и мыл руки. Этого было достаточно, чтобы взбодриться и играть с огоньком до восьми вечера. Затем я бежал домой, ужинал и немного отдыхал. Вторая смена с десяти вечера до двух ночи обычно была оживленной. Мне она очень нравилась, однако запасов горючего во мне едва хватало до конца эфира. Я добирался домой, начиная раздеваться еще на лестнице, а когда голова касалась подушки, я уже спал как убитый.

Одной из моих побочных обязанностей на радио был поиск талантливых людей для участия в радиопрограммах. Однажды вечером к нам на прослушивание пришли два парня, которых звали Сэм и Генри. Они дали мне ноты нескольких песенок и водевильной репризы. Пели они отвратительно, но шутки их были ничего, и я нанял их для радиостанции, дав по пять

долларов за исполнение. Позже эти двое создали собственные комические персонажи и начали представлять диалог двух негров с южным акцентом, имевший огромный успех у слушателей. В историю американского шоу-бизнеса они вошли под именами Эймос и Энди. Еще одной парой исполнителей, с которыми я работал на радиостанции WGES (и которые тоже были наняты за сущие гроши) были Малыш Джек Маленький и Томми Мейли. Своеобразный стиль игры Малыша Джека увлекал, и позже он основал популярный танцевальный оркестр. Томми, у которого особенно хорошо получалось петь, сочинял танцевальные мелодии с лирическим текстом. Среди прочего он написал такие песни, как «Ревнивая» и «Глядя на мир сквозь розовые очки». В песнях Томми было нечто, берущее за живое. Этот человек имел врожденный дефект — недоразвитые руки, оканчивавшиеся в локтях. Гонорары за песни позволили бы Томми до конца дней жить в достатке, но судьба распорядилась иначе. Он окончил жизнь алкоголиком без гроша за душой.

Этель иногда жаловалась, что я провожу на работе слишком много времени. Я вспоминаю те дни, и мне кажется, что это было не совсем так. Однако у меня были большие амбиции, и я не мог бездельничать даже минуту. Я твердо решил разбогатеть, чтобы позволить себе иметь красивые вещи, и надо сказать, что заработок на двух работах эту возможность нам давал. Страница за страницей я прочесывал объявления о распродаже домашнего имущества в районах, где жили богатые, — Ривер-Форест, Хинсдейл и Уитон, и буквально дежурил на этих распродажах, выкупая элегантную мебель по самым низким ценам.

Со временем у меня на радио появился выходной — ночь с субботы на воскресенье. Для нас с Этель она стала главной ночью недели. По субботам я полдня работал в офисе Lily Cup в центре Чикаго, а когда уходил домой, то получал чек с недельным заработком. По дороге я обналичивал этот чек в банке, большую часть денег тут же помещал на сберегательный счет, а остальные брал на хозяйственные расходы. Этель к моему приходу уже приготавливала ужин. Поев, мы надевали самую красивую одежду, садились на пригородный поезд и ехали в Чикаго смотреть какие-нибудь представления типа «Безумства Зигфрида», «Скандалы Джорджа Уайта» или серьезные пьесы. По окончании сеанса мы шли в кафе «У Генриха», пили кофе, а по пути домой захватывали воскресные газеты.

То были добрые старые времена в нескольких смыслах. Многие финансовые и деловые магнаты той эпохи, казалось, смотрели на мир сквозь розовые очки, о которых пел Томми. Когда великие люди мира сего, например, министр торговли США

Герман Гувер, говорили, что наша страна будет отныне вечно процветать, кто взялся бы это оспаривать? Объем продаж бумажных стаканчиков рос по мере того, как я учился планировать свою работу. Одновременно росла и моя уверенность в собственных силах. Я обнаружил, что мои клиенты предпочитали обращение прямое и открытое, без обиняков. Чаще всего они делали заказы, когда я представлял им товар и спрашивал без долгих хождений вокруг да около, сколько стаканчиков они возьмут для своего заведения. Очень многие торговцы, умея выгодно представить товар, не умеют угадывать момент, когда надо остановиться и замолчать. Именно этот момент играет критически важную роль в продажах. Лишь только я замечал, как мой потенциальный клиент выражает беспокойство, посматривает на часы, рассеянно глядит в окно или начинает копаться в бумагах на столе, то моментально прекращал рассказ о товаре и спрашивал, сколько стаканчиков он закажет.

В летнее время, когда на стадионе выступали «Чикагские тигрята», я планировал рабочий день так, чтобы успеть приехать туда как раз к началу игры. Там я продавал бумажные стаканчики хамоватому молодому человеку по имени Билл Вик, который торговал содовой в ларьке, принадлежавшем его отцу. Мне этот парень нравился, хотя я боялся, что из-за своей невоздержанности на язык он рано или поздно влипнет в большие неприятности. Он был предприимчивым человеком, хотя мне неоднократно приходилось видеть, как он в разгар рабочего дня спит на мешке с жареными орешками. Опять и опять я повторял ему, что он должен продавать орешки клиентам, а не использовать их в качестве матраса.

В те времена бейсбольный матч протекал намного быстрее, чем сегодня. Я жарился на открытой трибуне в течение девяти подач, а после игры у меня все еще оставалось пару часов на продажи. Современным же зрителям крупно повезет, если матч окончится до заката солнца.

Бейсбольные матчи в двадцатые годы были поистине великими. Роджер Кан совершенно точно подметил в «Сыновьях лета»: «…умение играть в бейсбол обратно пропорционально возрасту. Чем старше становится человек, тем лучше, как ему кажется, он играл в бейсбол в юности — так это видится в размытой дымке воспоминаний». Данное наблюдение справедливо и в отношении бейсбольных игроков, за которыми человек с интересом следил в юности. Я до сих пор отлично помню позу Хэка Уилсона на площадке, и Бейба Рута, бегущего от Чарли Рута на стадионе Ригли-Филд. На ту игру я подъехал на своем стареньком «Форде» модели А в два часа ночи, чтобы

занять место в очереди к билетным кассам. Было чертовски холодно, и люди, чтобы согреться, разводили в канавах костры и потягивали джин. Когда бутылку пустили по кругу и очередь дошла до меня, я поначалу отказался, но затем пару раз все-таки хлебнул. После рассвета потеплело, но некоторые вовсю продолжали распивать джин. Позже, во время игры, я опять увидел этих бедолаг. Они лежали между рядами стадионных сидений, пьяные в хлам. Сомневаюсь, что они успели увидеть игру хоть краем глаза.

Моя дочь Мерилин родилась в октябре 1924 года. С ее появлением мне пришлось работать еще упорнее. Той зимой бумажные стаканчики продавались особенно плохо. Моими немногочисленными клиентами остались только больницы и поликлиники. Дела шли не очень хорошо еще и потому, что в первую очередь я думал о благе клиенте. Ну как я мог заставить хозяина ларька с содовой купить бумажные стаканчики, когда видел, что его бизнес из-за холодной погоды не идет, и чертовы стаканчики ему без надобности? В основе моих действий была забота о клиентах, и если проданный клиенту товар не помогал ему увеличить продажу его собственного товара, то я начинал чувствовать себя не в своей тарелке. Несмотря на вынужденный простой, я все так же получал жалование — тридцать пять долларов в неделю. Моя зарплата была потерей денег для компании, и это тоже доставляло мне неприятные чувства. Я дал себе зарок, что следующей зимой такая ситуация не повторится.

Весной 1925 я начал добиваться первых крупных успехов. На юге Чикаго находился немецкий ресторанчик «Вальтер Пауэрс». Управлял им прусский солдафон по имени Биттнер. Я уже неоднократно встречался с ним, он всегда терпеливо выслушивал мою речь о стаканчиках, и с неизменной вежливостью говорил «Нет, спасибо». Однажды я вновь появился у ресторана и увидел новенький автомобиль марки Marmon, стоявший у черного хода. Пока я с восхищением рассматривал авто, из ресторана вышел человек и спросил:

«Нравится машина?»

«О да! А вы, случайно, не мистер Пауэрс?»

Человек ответил, что Пауэрс это он, и я поведал ему, что за такую машину отдал бы все на свете.

Слово за слово, у нас завязался разговор про автомобили. Я рассказал, как однажды ездил на откидном сиденье в Stutz Bearcat, и Пауэрс согласился, что такая поездка — одно из самых ярких впечатлений, которое только может быть в жизни человека. Так мы проговорили около получаса, пока он не спросил, какую компанию я представляю. Я ответил.

«Мы у вас что-нибудь уже заказывали?», спросил он. Я отрицательно покачал головой и Пауэрс предложил: «Попробуйте зайти к нам еще разок. Герр Биттнер человек упрямый, но честный, и если вы того заслуживаете, он даст вам шанс».

Пару недель спустя я получил от Биттнера первый заказ, причем на очень большую сумму, а позже ресторан стал вести через меня все закупки одноразовых стаканчиков. На подходе были и другие крупные заказы. Компания отметила мое рвение, подняв мне зарплату. Имея в кармане эти деньги, а также доходы от радио, я смог в августе купить за наличные новенький «Форд» модели Т. А в газетах тем временем начали вовсю писать о подъеме деловой активности во Флориде. Журналисты сравнивали ажиотажный расцвет флоридского бизнеса с «золотой лихорадкой» 1849 года, и мне удалось уговорить Этель переехать на зиму во Флориду. Жена согласилась, но только при условии, что с нами поедет ее сестра Мейбель. Мне не оставалось желать ничего лучшего — чем больше людей, тем веселее.

Руководство Lily Cup без лишних слов отпустило меня в пятимесячный отпуск, и я лично обошел всех своих клиентов, предупредив их, что буду зимой отсутствовать, но перед началом летнего сезона вернусь и пополню их запасы бумажных стаканчиков. Отдав на хранение нашу мебель, мы с женой сели в «Форд» и направились на юг по старому Южному шоссе. Этот переезд я запомнил навсегда. Когда мы выезжали из Чикаго, у меня в багажнике лежало пять новых шин, а по прибытии в Майами не осталось ни одной. Казалось, что колесо спускало каждые пятнадцать или двадцать миль. Я поднимал тогда машину на домкрате, снимал колесо, заклеивал предательскую покрышку, и часто бывало, что пока я заклеивал резину или накачивал шину насосом, соседнее колесо делало «бабах» и сдувалось. Дорога — особенно ее покрытый красноземом отрезок, который шел через Джорджию, — была, естественно, очень плохой. В одном месте она исчезла вовсе, и машина забуксовала в непролазной грязи. Держа ребенка на коленях, Этель сидела за рулем и нажимала на педаль газа, а мы с ее сестрой толкали машину сзади, утопая по колено в красной грязи. Поглазеть на наши усилия собралась целая орава местных оборванцев. Когда мы, наконец, выбрались, я точно знал, что теперь нам будет по силам все что угодно.

Когда мы прибыли в Майами, то оказалось, что в городе полным-полно таких же ловцов удачи. Мы даже начали отчаиваться в попытках найти хоть какое пристанище, чтобы отдохнуть с дороги. Наконец, в огромном доме почти в самом центре Майами мы нашли свободную комнатку привратника с двуспальной и односпальной кроватями, столом и стульями. В

остальной части этот дом представлял собой множество койкомест, сдаваемых постояльцам мужского пола. Ванная с туалетом была одна на всех.

По крайней мере, крыша над головой нашлась, и Этель, слава богу, не стала жаловаться. Во всяком случае, поначалу. Однако со временем ей стало все труднее оставаться в этом доме, особенно когда ее сестра устроилась секретарем и сняла собственную квартиру, а я нашел работу в компании W. F. Morang & Son, занимавшейся продажей квартир в новостройках в районе Форт-Лодердейл вдоль бульвара Лас-Олас.

Поразительно, но все, что я слышал о буме на флоридскую недвижимость, оказалось чистой воды правдой. У компании имелось двадцать автомобилей марки Hudson, и если человек попадал в первую двадцатку продавцов, ему давали служебный автомобиль с личным шофером. Разумеется, я попал в число этих людей достаточно быстро. Я отправлялся в Торгово-промышленную палату Майами и выписывал фамилии приезжих из Чикаго. Затем я звонил им, мы знакомились, и я, на правах земляка, рассказывал им о чудесной новостройке, которую якобы сам нашел в этом солнечном краю жадных до денег спекулянтов. Мои клиенты проявляли интерес, и я отвозил их к Форт-Лодердейлу, показывая по дороге строительство вдоль «новой реки» — шедшего вдоль морского берега канала. Земельные участки, предназначенные для продажи, были под водой, но под ними располагался мощный коралловый риф. В ходе дноуглубительных работ эти участки постепенно поднимались из воды и осушались. Люди, успевшие купить эти подводные участки, крупно выиграли, несмотря на то, что им пришлось заплатить астрономические даже по тем временам суммы. Этот район сегодня превратился в одно из самых прекрасных мест во всей Флориде, и земля там стоит во много раз больше своей первоначальной цены.

Моя работа состояла в поиске потенциальных клиентов и показе участков на продажу. По прибытии на место я передавал группу клиентов человеку, которого мы называли «зазывалой»: этот человек проводил экскурсии, красочно описывая выгодность сделки. Мы ходили вместе с группой, и как только видели, что какая-нибудь семейная пара начинала выказывать желание купить, то в дело вступал специалист, которого мы звали «завершителем». Мы отгоняли намеченную пару от остального табуна клиентов и начинали работать конкретно с ней. Чтобы купить клочок земли в этом райском местечке, надо было всего лишь оставить залог в 500 долларов. Всякий раз я возвращался с такого мероприятия с несколькими залогами в кармане.

Клиентами были люди по большей части пожилые, и я чувствовал, что внешность 23-летнего парня не слишком соответствовала роли пройдохи-агента. Желая иметь более солидный вид, я решил отпустить усы. Результат оказался ужасен. У большинства усатых мужчин над верхней губой сохраняется полоска, где усы не растут. Оказалось, что у меня этой полоски не было, и усы врастали прямо в рот. Более того, они были отвратительного рыжеватого цвета. Этель все это страшно не понравилось, да и мне тоже. К счастью, мучениям вскоре пришел конец. В газетах северных штатов появился целый поток статей, обличавших коррупцию и мошенничества с недвижимостью во Флориде. В итоге клиенты перестали приезжать, и бум на недвижимость сошел на нет. Какой удар судьбы! Только я начал входить во вкус продажи земельных участков, как весь этот бизнес приказал долго жить.

Однажды утром я сидел в общей гостиной дома, где мы снимали комнаты, рассеянно наигрывал на стареньком пианино, и думал, что мне теперь делать дальше. Я всерьез намеревался вернуться в Чикаго и попроситься назад в Lily Cup и на радио. Мысли мои были так далеко, что я не сразу заметил, как из-за ширмы меня зовет какой-то человек. Я впустил его, и он спросил, хочу ли я подзаработать, играя на пианино. Если не хочу, ответил я, то папа римский не католик.

Для этой работы мне требовался смокинг. Его у меня не было — впрочем, человек сказал, что моего темно-синего пиджака будет достаточно. Черный галстук надо было купить по пути домой из местного дома профсоюзов. Там должны были проверить мою карточку Чикагского союза композиторов и решить, выдавать ли разрешение на игру в Майами. Мне пришлось немного поиграть с листа для проверяющего, затем он дал мне ноты совершенно неизвестной мелодии и попросил тут же, в момент исполнения, перевести мелодию в другую тональность. Я смутился. Мне показалось, что проверявший хотел «засыпать» меня, чтобы не выдать разрешение.

«Послушайте, — сказал я ему, — я могу перевести мелодию, которую хорошо знаю. Но если надо одновременно играть с листа и переводить в другую тональность, то я могу сбиться с темпа».

«Не волнуйтесь, — ответил он, — Я просто хочу убедиться, что вы знаете, как это делать».

«Хорошо, но это получится только методом проб и ошибок».

Я вымучил несколько аккордов, после чего он остановил меня и махнул рукой в дальний угол зала. Бросив отчаянный взгляд на предполагаемого работодателя, я поплелся вслед за проверявшим. Однако вопреки ожиданиям и к моей огромной

радости он выписал на мое имя разрешение.

«С вас пять долларов», — сказал он. Заметив, как я побледнел от волнения, он ободрил меня: «Ну-ну, выше голову. Вы играли отлично и переводили в другую тональность правильно — это все, что я хотел услышать».

Небеса Флориды смилостивились надомной, и когда мы вышли на улицу, я опять чувствовал себя прекрасно.

Работа заключалась в выступлениях с оркестром Уилларда Робинсона в ночном клубе «Тихая ночь» на Палм-Айленд. Сам Уиллард Робинсон был первоклассным пианистом, однако из-за множества свалившихся на него личных проблем безудержно запил. После того, как он несколько раз на глазах у зрителей упал со стула, управляющий заставил его нанять вместо себя другого пианиста. Развод Робинсона с женой, продажа дома на Лонг-Айленде (который он увековечил в песне «Домик на продажу») и период его алкогольных запоев случились очень кстати для меня. Как говорится, беда одного человека есть счастье другого. Где-то в глубине жило нехорошее чувство, что мне хорошо за счет Уилларда. Несколько лет спустя я был рад вновь его увидеть, на этот раз в Нью-Йорке. Он руководил Deep River Orchestra и выступал с этим оркестром в радиопередачах Маквелл-Хаус перед радиослушателями всей страны.

Так или иначе, музыка, которую мы исполняли в ночном клубе, была неплохой. Вскоре я стал получать 100 долларов в неделю — солидные по тем временам деньги — и мы с Этель наконец-то смогли переехать из дома с множеством сдаваемых комнат в трехкомнатную меблированную квартиру в потрясающе красивом новом здании.

Первое выступление в «Тихой ночи» оставило у меня сильные впечатления. Само место было просто сказочным — роскошным, гламурным и абсолютно нелегальным. Владел клубом контрабандист, доставлявший партии рома с Багамских островов. Здание окружал высокий забор, а на входе гостей внимательно рассматривал привратник. Прежде чем открывать перед вами дверь, привратник нажимал на одну из двух кнопок в стене. По звонку первой хозяин клуба спускался и встречал посетителей. Другая включала тревожную сирену, означавшую, что в клуб пришли агенты налоговой полиции. Привратник должен был задерживать федералов как можно дольше, а когда они все-таки попадали внутрь, то в клубе уже не было никакого алкоголя — кроме того, что был налит в стоявшие перед посетителями рюмки. Если пришедшие пробовали конфисковать спиртное из рюмок, тут же вспыхивал жаркий спор с агентами о том, что «сухой закон» запрещал не употребление, а продажу алкоголя.

Сцена, на которой мы играли, представляла собой павильончик, изящно отделанный в стиле рококо. Танцевальный зал имел мраморный пол с греческими колоннами. Один из музыкантов оркестра указал мне на огромную яхту, пришвартованную к причалу — по его словам, когда-то она принадлежала императору Японии. В ненастную погоду ужин и танцы происходили на яхте. Меня поразило не только роскошное оформление клуба, но и учтивая обходительность его хозяев. Любые алкогольные напитки — шампанское, бренди, бурбон, скотч — стоили по доллару. Я не пил вообще, но хорошо запомнил меню с единой ценой на все напитки и стильную простоту закусок. Собственно, самого меню на бумаге не было, поскольку блюд насчитывалось всего три: мэйн-ский лобстер, бифштекс и жареная утка. Много лет спустя я вспомнил это меню, когда придумал первый девиз для ресторана McDonald's: «Будь проще, глупый».

Другой поразившей меня особенностью был безукоризненный профессионализм официантов-швейцарцев. Они приносили жареную утку на большом деревянном подносе и с непринужденной ловкостью фокусника, достающего кролика из шляпы, резали ее прямо перед клиентом. При виде их мастерства я испытывал восхищение.

В тот первый вечер, впрочем, у меня не было времени разглядывать происходившее в клубе, поскольку пришлось играть, не отрываясь от клавиш. Когда подошло время для перерыва,

музыканты покинули сцену, но Робинсон водрузил на фортепиано большую розовую шляпу и попросил меня остаться, чтобы играть на заказ клиентов, желавших спеть. Клиенты бросали в шляпу чаевые, и я, видя, сколько в ней собралось денег, только радовался, пока не обнаружил, что должен поделить эти деньги с остальными музыкантами. Это было совершенно нечестно, и я вскипел от возмущения. Однако таков обычай, сказали мне, и ничего поделать с этим нельзя, если я хотел работать в этом месте и дальше. Я продолжил барабанить по клавишам пальцами, отвыкшими от столь долгой игры, и внутри себя поклялся, что найду способ освободить пианиста от неприятной обязанности в одиночку зарабатывать деньги для всех.

Никакого решения в первое время не приходило в голову. Меня гораздо сильнее беспокоил вопрос, сумею ли протянуть до конца программы. Домой я возвращался с распухшими и почти кровоточащими пальцами, которые потом долго отмачивал в тазике с теплой водой. Однажды вечером, когда Робинсон был

еще достаточно трезв и находился в хорошем расположении духа, я попробовал поговорить с ним на тему чаевых.

«Мистер Робинсон, — сказал я, — мне кажется, со мной поступают нечестно. Когда в перерывах играли вы, ситуация была другой. Вы звезда, на которую приходили смотреть, и платили вам щедро. Деньгами за песни вы легко могли делиться с другими, потому что получали еще и жалование как руководитель оркестра. Я всего лишь один из музыкантов, однако мне приходится играть намного больше, чем остальным, не получая за это никакой платы!»

Он рассеянно посмотрел в мою сторону, затем прищурился и сказал: «Да, это нехорошо, Джо. Может быть, ты поумнеешь и научишься играть на флейте или чем-нибудь еще вместо фортепиано».

И я поумнел, но не таким образом, как советовал мне Робинсон. Однажды вечером я, как обычно, аккомпанировал по заказам клиентов, и в клуб пришел пожилой тип, который в тот самый день, как мне сказали, выиграл на скачках огромные деньжищи. С собой он привел молоденькую красотку, которая легко могла бы сойти за его внучку. Прижимаясь друг к другу, они танцевали возле сцены щека к щеке. Старик помахал передо мной долларом и спросил, могу ли я сыграть «Люблю тебя». Я покачал головой, он изобразил удивление, а девушка шлепнула по его руке с долларом, отчего тот упал в шляпу, и громко сказала: «Как ты смеешь предлагать пианисту доллар, жадина!». Из пачки денег, торчавшей в нагрудном кармане старика, она достала двадцатидолларовую банкноту и бросила мне на колени. «Люблю тебя», вы спрашивали, — тут же нашелся я и наиграл несколько аккордов, как бы вспоминая мелодию. Старик кивнул, и я сыграл эту песню. Если мои коллеги и заметили неучтенные чаевые, они не стали возражать. С тех пор чаевые за особые заказы шли только в карман пианиста.

Позже я придумал еще более умную штуку. Поговорив со скрипачом, я подбил его оставаться со мной в перерывах, играя на скрипке индивидуально для каждого столика. Сумма чаевых мгновенно удвоилась, и я тем самым получил солидную прибавку к недельному жалованию.

Однажды вечером налоговым агентам все-таки удалось перехитрить привратников Палм-Айленд, нас всех арестовали и отправили в тюрьму. Я буквально оцепенел от ужаса. Мои родители отреклись бы от меня, узнай они, что я попал в тюрьму как нарушитель «сухого закона». Хотя я пробыл в камере лишь три часа, это были самые неприятные три часа в моей жизни.

На Этель данное происшествие отразилось не лучшим

образом. Наши финансовые дела шли хорошо, и ей даже стала нравиться новая квартира, однако она все сильнее скучала о чикагском доме. Хотя в Чикаго я проводил все время на работе, у Этель были друзья и родственники, и она не чувствовала себя одинокой. Здесь же у нее никого не было. Ее сестра встречалась с мужчинами и жила своей жизнью, почти не уделяя внимания Этель. В итоге мою жену перестала радовать даже хорошая погода на улице, и мы решили вернуться в Чикаго. Аренда квартиры заканчивалась в марте, но Этель не хотела ждать. В середине февраля я посадил жену с дочерью на поезд, сообщил в оркестре о своем скором отъезде и остался еще на две недели, пока руководство оркестра искало нового пианиста.

Дорога домой за рулем «Форда» стала еще одним незабываемым приключением. Я урывками спал, останавливаясь на обочинах, а все остальное время ехал. Теплой верхней одежды у меня не было, а погода по мере продвижения на север становилась все холодней. Когда я наконец достиг Чикаго, на улицах города был гололед. На перекрестке Шестьдесят третьей и Вестерн-авеню машина сорвалась в занос и уткнулась в бордюр на встречной полосе. Рослый полицейский, ругаясь, подбежал ко мне, дрожавшему от холода в легком плаще. «В чем дело, — крикнул он, — вы пьяны?» Я испугался, что мне предстоит провести еще несколько часов в камере, и торопливо объяснил полицейскому, кто я и откуда. Он сжалился надо мной и отпустил на все четыре стороны. Как и большинство чикагцев, он считал всех, кого затянули флоридские махинации с недвижимостью, глупцами, которых надо жалеть, а не наказывать.

Никогда раньше наш родной дом не казался мне таким уютным, как в тот день. Этель накормила меня горячим супом и уложила в теплую постель, где я проспал пятнадцать часов кряду.

Оказалось, что я уехал из Флориды вовремя. Упадок деловой активности, последовавший за крахом бизнеса на недвижимости, вскоре после моего отъезда отразился на доходах ночных клубов. «Тихая ночь» закрылся навсегда. Позже Палм-Айленд фигурировал в новостях как место, где жил Аль-Капоне. Затем Лу Уолтерс, отец знаменитой телеведущей Барбары Уолтерс, открыл там клуб «Латинский квартал». Во второй раз мне суждено было увидеть Флориду лишь много лет спустя.

Глава 4

Десятилетие между 1927 и 1937 годами стало судьбоносным временем для производителей одноразовой бумажной посуды. Бизнес рос не по дням, а по часам. Но если бы я только знал, какое разочарование поджидает меня, я бы нашел себе другое занятие.

Вернувшись к продаже бумажных стаканчиков, я решил, что отныне это будет моя единственная работа. Я собирался жить только ею, послав к черту все подработки на стороне. Теперь, сказал я себе, играть на фортепиано я буду исключительно ради удовольствия. Все свои силы я намеревался отдать продажам и только продажам.

Моим начальником был очень сообразительный человек по имени Джон Кларк. Он умел моментально распознать талантливого продавца. Впрочем, истинное лицо Кларка открылось мне лишь через несколько лет, когда он заключил со мной договор настолько коварный, что он вызвал бы зависть у самого дьявола. Кларк занимал должность президента корпорации Sanitary Cup and Service, главными акционерами которой были два брата-холостяка из Нью-Йорка по фамилии Ку. Эта корпорация выступала эксклюзивным дистрибьютором бумажных стаканчиков Lily Cup в штатах Среднего Запада. Саму продукцию изготовляла компания Public Service Cup. Стаканчики имели разные размеры — от одной до шестнадцати унций — и по современным стандартам были сделаны довольно примитивно. Стаканы больших размеров требовалось складывать из бумаги и покрывать стенки воском для жесткости. Кроме того, они имели хрупкие и ненадежные края.

Я торговал этими стаканчиками по всему Чикаго. Довольно активно их покупали уличные коробейники-итальянцы. Они продавали в этих стаканчиках мороженое — цент за унцию, два цента за две, и пять унций за пятак. Коробейникам особенно нравилось, что донышко у стаканчиков можно выдавливать вверх вместе с мороженым по мере его съедания. Питьевые стаканчики я продавал в ларьки с содовой в Линкольн-парке и Брукфилдском зоопарке, на пляжах, ипподромах и, конечно же, на бейсбольных стадионах. На стадионе Ригли-Филд я постоянно докучал своему приятелю Биллу Вику, советуя запасти побольше посуды к игре «Чикагских тигрят». В те дни Билл был не слишком податлив на промоционные действия. Ситуация резко изменилась намного позже, когда он сам стал владельцем нескольких бейсбольных команд.

Я всегда зорко высматривал новых клиентов, и находил их в самых неожиданных местах. Например, итальянские булочные закупали стаканчики с низким бортиком для пирожных и разноцветного мороженого. Огромные партии стаканчиков закупались для пикников, свадеб и религиозных праздников. Я обнаружил, что польские заведения в старом чикагском районе Лонсдейл охотно закупают точно такие же стаканчики для сливового повидла, которое в больших количествах съедали поляки.

В конце 1920-х годов Америка превратилась в страну мороженого. В основном это произошло благодаря «сухому закону». Мороженое продавалось в барах и гостиничных буфетах вместо запрещенного спиртного, и по всей стране как грибы росли коктейль-бары. Это было удивительное время. По-пуритански строгий президент Калвин Кулидж уверял народ, что благодаря проводимой им честной и открытой налоговой политике страна отныне будет только и делать, что процветать. Однажды он вывез персонал Белого дома в Южную Дакоту на все лето, а День независимости праздновал, разгуливая в ковбойском наряде. Бейсболист Бейб Рут подписал трехлетний контракт с клубом «Янки», выторговав себе несусветную по тем временам зарплату в 70 000 долларов. Знаменитый летчик Линдберг совершил беспересадочный полет из Нью-Йорка в Париж. Эл Джонсон спел в первом звуковом кинофильме. Наконец, произошло еще одно чудо — команда «Чикагские тигрята» выиграла чемпионат Национальной бейсбольной лиги.

В производстве бумажной посуды тоже происходили важные вещи. Одна молочная компания из Нью-Йорка изобрела бумажную упаковку для молока, получившую название Sealcone. По сути, эта «бутылка» представляла собой пакет без крышки, и домохозяйкам приходилось срезать верхнюю часть ножницами. Из-за этого недостатка люди, вопреки ожиданиям, не перестали использовать стеклянные бутылки. Однако та же самая технология, которая использовалась для производства Sealcone (на основе вощеной бумаги из хвойной древесины) была применена производителями стаканчиков марки Tulip. В 1929 году компания Tulip объединилась с Lily Cup, и в результате у меня появился «прямой» стаканчик, намного более прочный и функциональный. Имея его в ассортименте, я успешно сбывал партии своего товара продавцам кофе и производителям творога. Слияние двух компаний стало крупным шагом вперед. Увы, самое известное событие 1929 года отбросило страну на несколько гигантских шагов назад. Это был крах фондового рынка, перешедший в Великую Депрессию.

Мой отец стал одним из тех, кто много потерял из-за этого краха. После того, как он, в угоду моей матери, оставил должность и вернулся из Нью-Йорка в Чикаго, свою неудовлетворенность жизнью он начал компенсировать, участвуя в спекуляциях недвижимостью. Рынок недвижимости в то время был самым быстрорастущим «мыльным пузырем» Америки, и без того раздувшейся от инфляции. Газеты и журналы пестрели рекламой заочных курсов по обучению агентов по торговле недвижимостью. По окончании этих курсов, обещала реклама, вы тут же разбогатеете. Мой отец ни в каких курсах не нуждался. У него в собственности имелась недвижимость по всему северо-западу Иллинойса. Я вспоминаю, как он приобрел участок земли на углу Мэдисон-стрит в Оук-Парке, а через месяц с огромной выгодой продал его компании-автодилеру. Совершенно изумительный барыш был снят с участка земли в Бервине: купленный за 6000 долларов, через короткое время он был продан за 18 000 долларов.

Во всем, что касается недвижимости, отец был царем Мидасом. Его так поглотил процесс постройки земельной «пирамиды», что он каким-то образом проглядел (как и все мы, впрочем) первые тревожные признаки надвигающегося краха. Когда рынок рухнул, отец оказался погребен под грудой актов покупки земельных наделов, которые он теперь не сможет продать. Земля в его собственности стала стоить меньше суммы его долгов. Эта ситуация была невыносимой для такого принципиального консерватора, каким был отец. В 1930 году он умер от кровоизлияния в мозг. Беспокойство о делах не отпускало его до последней минуты. В день его смерти на столе отца нашли две бумаги — платежный чек от телеграфной компании и сообщение о том, что на все его доходы налагается арест.

Среди бумаг отца я нашел пожелтевший от времени документ, датированный 1906 годом. Это отчет френолога об истолковании выпуклостей на голове четырехлетнего Раймонда Крока. Френолог предсказал, что я или стану поваром, или моя жизнь так или иначе будет связана с приготовлением пищи. Это предсказание меня поразило: сейчас я и в самом деле занимаюсь бизнесом, связанным с приготовлением пищи, а на ресторанных кухнях чувствую себя как дома. В то время я еще не подозревал, насколько точно исполнится это предсказание.

В 1930 году мне повезло продать особенно крупную партию бумажных стаканчиков. Дело в том, что мне в голову пришла замечательная идея о том, как резко нарастить объемы продаж. Одним из моих клиентов была чикагская компания Walgreen’s, в те времена только-только начинавшая бурный рост. Я продавал

этой компании маленькие гофрированные стаканчики — в аптечных отделах, продававших содовую газировку, в эти стаканчики наливали сироп. Однажды в полдень, когда я наблюдал за людьми, покупавшими газировку в одной из аптек, на ум пришла поразительная догадка: если бы у аптеки были наши новые стаканчики с крышкой, позволяющие пить на ходу, то она могла бы продавать гораздо больше газированных напитков. Такие стаканчики особенно помогли бы в моменты полуденного наплыва посетителей.

Главный офис Walgreen's располагался тогда на перекрестке Сорок третьей улицы и Бауэн-авеню, неподалеку находилась и фирменная аптека компании. Я изложил свою идею заведующему пищевой продукцией компании, но он лишь отрицательно покачал головой и махнул рукой.

«Одно из двух: ты или сумасшедший, или думаешь, что я сумасшедший, — сказал он. — Я получаю пятнадцать центов за стакан содовой, который клиент выпивает на месте. Зачем мне платить полтора цента за крышку и получать меньше?»

«Так ведь твой объем продаж возрастет, — возражал я. — Можно устроить специальный прилавок, где содовую будут наливать в стаканы, закрывать их крышками, ставить в бумажные пакеты, добавлять те же ванильные вафли или крекеры, и торговать навынос».

Лицо заведующего покраснело еще сильнее, он закатил глаза к небу, словно умоляя избавить его от назойливого безумца: «Слушай, в чем будет моя выгода, если я начну тратить деньги на все эти дополнения? И ты хочешь, чтобы я тратил еще и время на закрывание стаканов крышками и засовывание их в пакеты? Это полная чушь».

Через несколько дней я пришел к нему и сказал: «У тебя есть только один способ продавать больше газировки, чем ты продаешь сейчас. Надо продавать ее тем, кто не садится на стул. Вот что я предлагаю. Я даю тебе 200–300 стаканчиков с крышкой — примерно столько должно уйти за месяц. Поставь опыт у себя в фирменной аптеке. Большинство тех, кто будет брать газировку на вынос, — это сами же сотрудники Walgreen's из главного офиса. У тебя будет шанс провести собственное маркетинговое исследование и расспросить сотрудников, понравилось ли им новшество. Крышки я дам тебе бесплатно. Попробуй».

Делать нечего, он согласился. Я принес крышки, и на одном из прилавков аптеки мы выставили содовую в стаканах с крышкой. В первый же день моя гипотеза блестяще подтвердилась. Через короткое время заведующий стал таким же, как и я, горячим поклонником торговли на вынос. Вместе с ним

мы пошли к главному закупщику компании и заключили сделку, условия которой сулили огромную выгоду обеим сторонам. Лично для меня самым приятным моментом в этой сделке было сознание того факта, что отныне каждая новая аптека Walgreen's означала новый источник моего дохода.

Данная сделка, кроме того, стала серьезным шагом вперед для меня как торгового представителя. Я все реже и реже гонялся по Вест-Сайду за уличными торговцами и все больше времени проводил за окучиванием крупных клиентов, закупавших тысячи и сотни тысяч стаканчиков. Я начал поставлять товар таким компаниям, как Beatrice Creamery, Swift, Armour, а также крупным предприятиям с собственными пищевыми производствами — например, заводам Американской сталелитейной корпорации. Передо мной открылся доступ к новым территориям, а с ним и новые возможности.

Однако не все шло так гладко, как хотелось бы. Однажды главный офис Lily Tulip Cup издал распоряжение, по которому зарплата всех сотрудников компании урезалась на десять процентов — по причине экономической депрессии. Вдобавок, поскольку цены на бензин, масло и шины упали, денежные компенсации за автомобиль сокращались с пятидесяти до тридцати долларов в месяц.

К тому времени я уже занимал должность менеджера по продажам. Чтобы сообщить эту новость, Джон Кларк позвал меня в свой кабинет.

«Закрой дверь, Рэй. Есть конфиденциальный разговор, — сказал он. — Я знаю, как много ты работаешь. Компания высоко ценит твой труд. Однако зарплата и транспортные расходы сокращаются, причем у всех».

Я был неприятно поражен. Больнее всего было не сокращение зарплаты, а удар по самолюбию. Разве можно так относиться к лучшему продавцу компании? Депрессия депрессией, но я же знал, какие огромные деньги зарабатываю для них. Во мне начала вскипать ярость. Я смотрел на Кларка целую минуту, а затем очень спокойно заявил: «Что ж, мне очень жаль, но я не согласен».

«Но у тебя нет выбора, Рэй».

Меня начинало трясти от возбуждение, и даже голос стал выше на целый регистр. Я просто вышел из себя.

«Есть выбор, нет выбора — к черту все, я увольняюсь! — крикнул я. — По закону я должен сообщить об этом за две недели, но если хочешь, я уйду прямо сегодня».

Кларк был поражен такой вспышкой гнева, однако продолжил: «Успокойся, Рэй. Ты не уволишься, и сам это знаешь. Наша компания стала не просто частью твоей жизни — она и есть

твоя жизнь».

Я попробовал взять себя в руки. «Да, это моя жизнь, — начал было я, но затем мой голос опять пошел вверх: — Черт побери, я не намерен спокойно это терпеть. Даже когда не было депрессии и дела шли отлично, мне почти не платили премий». Наконец я опять перешел на крик: «Не согласен! Я не согласен, что меня ставят на одну доску с людьми, от которых у компании были одни проблемы. Эти люди — ты знаешь кто — они просто балласт, а я зарабатываю деньги…»

«Послушай, Рэй, мою собственную зарплату тоже урезали».

«Это твои проблемы. Мирись с этим, как хочешь. Но я не собираюсь!».

В этот момент он, должно быть, мучился от сознания, что наши крики слышны не только перепуганным секретаршам, но и всему офису. Мне было уже все равно. Чем больше Кларк убеждал меня, что этот шаг нацелен на общее благо и на сохранение рабочих мест наперекор неблагоприятным экономическим условиям, тем сильнее становилась моя ярость. Довершением всего стали его слова, что когда я как следует все обдумаю, то пойму, что урезание зарплаты было единственным справедливым способом решить проблемы компании.

«Я прекрасно это понимаю, — сказал я, собираясь выйти из кабинета, — но не могу с этим согласиться. Компания выжимала из меня центы за центами, а теперь, когда ситуация временно ухудшилась, я должен пожертвовать ей уже целые доллары. Не собираюсь с этим мириться. Занимайся своей чертовой работой с урезанной зарплатой, а я увольняюсь, вот и все».

Покидая в тот день офис, я прихватил с собой чемоданчик с образцами. Жене о случившемся я не сказал ни слова, зная заранее, как она расстроится, если узнает об увольнении. В ее глазах мой поступок наверняка не имел оправданий. Разгоряченный, я считал, что поступаю совершенно правильно. Правда, в глубине души сидел страх за будущее, но я старался его скрыть и вел себя так, словно ничего не случилось.

Каждое утро я в обычное время выходил из дома, взяв образцы товара, садился на пригородный поезд и ехал в деловой центр Чикаго. Там я облюбовал телефонный автомат, возле которого сидел и читал объявления о вакансиях, попивая кофе. Затем целый день ездил по собеседованиям.

Я искал работу, которая приносила бы не только деньги, но и захватывала бы без остатка. Однако никаких вакансий не было вообще, а если они и появлялись, на них тут же набрасывался десяток-другой соискателей. Через три-четыре дня я начал чувствовать, что силы меня покидают, однако возвращаться в Lily

Tulip Cup и просить подаяние не собирался. В один из вечеров, когда я вернулся домой, жена посмотрела на меня испепеляющим взглядом и спросила:

«Где ты был?»

«Что ты имеешь в виду, где я был?»

«Звонил мистер Кларк. Спрашивал, где ты».

«А он что, не знает, где я?»

«Кроме шуток, Рэй, здесь что-то не то. Я сказала ему, что ты уходишь на работу каждое утро. Но он сказал, что не видел тебя уже четыре дня. Ты разве не ходишь в офис? Чем же ты тогда занимаешься? Что это все значит?»

В ответ я начал что-то плести о «сборе заказов на будущее», однако выглядел при этом явно неубедительно.

«Кларк сказал, чтобы завтра ты обязательно зашел к нему с самого утра. Ты зайдешь?»

Я оказался загнан в угол. Ненавижу защищаться. Хотелось закончить этот разговор и выйти из комнаты, но жена, цепкая, как все шотландки, не отстала и продолжала требовать от меня ответа. Мне пришлось рассказать ей всю правду.

«Я больше не могу выносить этих крохоборов. Я уволился, Этель!» — выпалил я.

От изумления жена широко открыла рот и глаза. Придя в себя, она набросилась на меня и начала причитать: я предаю и ее, и нашу дочь, семья оказалась под угрозой из-за моего дурацкого самомнения. Она продолжала кричать о том, какой я глупец, какие трудные времена настали, как непросто сейчас найти работу (уж я-то знал это!). Однако я был непоколебим и отступать не собирался.

«Этель, дорогая, — пробовал я взять примирительный тон, — не надо так переживать. Работу я найду. Если надо, опять пойду играть на фортепиано».

Это был глубоко ошибочный ход. Слишком много ночей моя жена провела в одиночестве, пока я подрабатывал музыкой. Испугавшись, что с ней вот-вот случится истерика, я согласился пойти завтра в офис и поговорить с Кларком.

Когда я вошел в его кабинет на следующее утро, Кларк испуганно глянул на меня и воскликнул: «Где ты был?»

«Искал работу. Я же сказал, что не собираюсь здесь оставаться».

«Прекрати, Рэй. Закрой дверь и садись. Ты никуда не уйдешь. Эта компания — твоя, ты любишь эту работу больше всего на свете и сам об этом знаешь».

«Да, знаю. Но не собираюсь мириться с тем, как со мной обращаются. Я просто не буду ничего терпеть».

«Понимаешь, эти сложности временны. Надо подождать, пока все наладится. Разве ты можешь позволить себе быть таким независимым, Рэй?»

«Моя жена говорит, что не могу. Но на самом деле могу. Урезание зарплаты — это оскорбление, а я не намерен терпеть оскорбления».

Кларк подошел к окну и уставился на улицу. Несколько минут молчал, держа руки в карманах. Наконец, обернулся ко мне и сказал: «Ладно, я попробую тебе помочь. Через пару дней сообщу о результатах. Занимайся работой,

словно ничего не случилось».

/

«Что ж, пара дней меня устраивает».

На третий день после обеда Кларк вызвал меня снова.

«Закрой дверь и садись. — сказал он. — Строго между нами, Рэй. Вот что мы сделаем. Я распорядился открыть специальный расходный счет, через который мы станем списывать издержки, идущие на компенсацию твоей зарплаты. В них же включены и ежемесячные 20 долларов компенсации за автомобиль. Ну что, остаешься?»

«Спасибо. Вот на таких условиях остаюсь».

Выходя из кабинета начальника, я почувствовал себя подросшим на несколько дюймов. Я победил, и эту победу не стыдно положить к ногам Этель!

Разумеется, принятые руководством меры означали, что мне отныне придется работать напряженнее и продавать гораздо больше. С этой задачей я справился. Хотя Кларк никогда не говорил мне об этом, он отлично знал, что заключил в высшей степени выгодную сделку. С тех пор стычки между мной и Кларком уже не касались зарплаты, а если возникали, то чаще всего по причине моего желания угодить клиентам.

Большинство клиентов настолько доверяли мне, что когда я входил к ним в магазин, они просто махали мне рукой, улыбались и продолжали заниматься своими делами, а я шел на склад и смотрел, сколько бумажных стаканчиков заказать. Крупных же клиентов приходилось убеждать, что работать со мной выгоднее, чем с конкурентами. Чтобы завоевать доверие, я однажды сообщил некоторым из них: «Закупите побольше стаканчиков — по моим сведениям, цена на них скоро подскочит. Это строго между нами, официально ничего такого я вам не скажу. Считайте, что эту новость сорока на хвосте принесла».

Когда Кларк узнал, что я тайно сообщаю клиентам о грядущем повышении цен, он был вне себя от бешенства. Никаких потерь компания от моих действий не несла. Ее склады были

заполнены товаром, произведенным по старым ценам, зато теперь, после моего предупреждения, клиенты испытывали ко мне чувство благодарности.

К тому времени в моем подчинении уже состояло пятнадцать продавцов. Наш энтузиазм кипел через край. После работы мы собирались вместе и думали, как продавать еще больше бумажных стаканчиков. Работа доставляла нам удовлетворение. Мне как руководителю нравилось видеть, как молодые люди брались за дело и начинали профессионально расти. Видеть такой рост — самое большое удовольствие в моей жизни. Я был не намного взрослее своих подчиненных — среди них были люди постарше меня, но это обстоятельство нисколько не мешало мне относиться к ним, как отцу к детям.

Как-то раз в главном офисе пришли к заключению, что поток бумажной работы у меня настолько вырос, что обычные делопроизводители перестали справляться. Кларк потребовал, чтобы я нанял секретаря.

«Отлично, — ответил я, — Только одно условие: я найму мужчину».

«Кого-кого?»

«Я найму секретаря-мужчину. На первых порах он обойдется компании дороже, но если он хороший работник, я поставлю его на продажи в дополнение к секретарской работе. Конечно, мне тоже хотелось бы иметь под боком симпатичную девушку, но для моих планов лучше подойдет мужчина».

Эти слова вызвали новый приступ начальственного гнева и новую серию посиделок за закрытыми дверьми. В конце концов я получил то, что хотел. В один из дней в компанию прямо с улицы пришел юноша по имени Маршал Рид. Он окончил бизнес-школу в Калифорнии и приехал в Чикаго в надежде получить работу в редакции какой-нибудь газеты. С работой у него не выгорело, и он случайно оказался у нас в офисе. Юношу сразу направили ко мне, так как сотрудники знали, что я собирался помещать в газетах объявление о поиске секретаря-мужчины. Рид мне понравился: он был честным и открытым человеком, и мы с ним поладили с самого начала.

«Я печатаю со скоростью 60 слов в минуту и стенографирую со скоростью 120 слов в минуту, — торжественно сообщил он. — Однако после учебы я нигде не работал и ничего не знаю о вашем бизнесе».

«Не беспокойся об этом. По ходу дела я все, что надо, объясню. Будут вопросы, сразу же задавай».

Очень быстро он стал активным членом нашей группы. Решение нанять секретаря-мужчину окупилось сторицей, когда

меня положили в больницу для операции на желчном пузыре, а позже — для удаления зоба. Маршал все время курсировал между офисом и больничной палатой, и благодаря ему бизнес шел так же гладко, как если бы я каждое утро приходил на работу.

Несмотря на экономическую депрессию в стране, наши дела обстояли очень хорошо. Я купил немного подержанный автомобиль «Бьюик» по цене нового «Форда» модели А и так начистил металлические части, что машина стала выглядеть, словно только что сошла с конвейера. Шотландская бережливость Этель и мое чешское благоразумие образовали на редкость гармоничное сочетание, и наши накопления начали расти. Теперь мы даже могли позволить себе иметь горничную — за четыре доллара в неделю плюс еда и проживание мы наняли девушку, к которой вскоре стали относиться как к члену семьи.

Я старался не пускать пыль в глаза другим (ненавижу снобов), однако мои сотрудники потихоньку попали под влияние моего стиля жизни и захотели иметь такой же вид. Я всегда подчеркивал, как важно иметь презентабельный вид: хорошо выутюженный пиджак, начищенные ботинки, аккуратную прическу и чистые ногти. «Строго выгляди, четко действуй, — говорил я им. — В первую очередь вам надо продать себя. Если это получилось, то бумажные стаканчики вы тем более продадите». Я также давал им советы по поводу правильного обращения с деньгами и рекомендовал обязательно откладывать что-нибудь на черный день.

Однажды утром, когда я отправил сотрудников на ежедневный поиск клиентов, мне позвонили и сказали, чтобы я немедленно явился к Кларку. Войдя, я тут же отметил его мрачный вид, а на мое приветствие он даже не среагировал.

«Закрой дверь, Рэй. Хочу обсудить с тобой кое-что серьезное».

Когда я сел, он откинулся в своем кресле и пристально взглянул на меня.

«Я слышал, ты якобы учишь своих продавцов, как делать деньги на дорожных расходах, которые мы им компенсируем».

«Да, это так».

Внезапно он заорал: «Вот отсюда! Убирайся и чтобы больше я тебя не видел!»

Я кивнул и медленно двинулся к двери. Взявшись за дверную ручку, я обернулся. Стояла мертвая тишина, и Кларк, подозреваю, сам был шокирован своей резкостью.

Наши взгляды встретились, и я спросил: «Могу я сказать пару слов?»

«Говори».

«Вот что я говорил своим людям. Каждый из вас, говорил я

им, ежедневно получает деньги на дорожные расходы. Столько-то за комнату в отеле, столько-то на билеты, столько-то на еду. Останавливайтесь в комнате без ванной — от этого вы не станете грязнее, зато сэкономите деньги. В поезде берите верхнюю полку вместо нижней — там спится не хуже, зато стоит меньше. Завтракайте не в роскошном ресторане отеля, а в кафетерии YMCA. Из блюд берите овсянку с черносливом — это сытно и полезно, и организм здоровее будет».

Когда я закончил, на лице Кларка появилось заметное облегчение. Он смущенно помахал рукой в сторону двери, и я вышел, вновь почувствовав себя выше ростом, хотя внутренне опять был готов уволится из-за возведенной на меня напраслины.

Конфликты и сражения с начальником стали мне порядком надоедать. Я бы давно уже послал его ко всем чертям, если бы не получал такое удовольствие от продаж. А вокруг происходили интересные события. Например, инженер из Стерлинга в Иллинойсе по имени Эрл Принс решил свернуть свой угледобывающий бизнес и начал строить по всему штату кафе в виде крошечных замков. В партнеры он взял друга детства Уолтера Фриденхейгена. В этих кафе, сеть которых называлась Prince Castle, продавалось мороженое — в стаканчиках и на развес. Стаканчики Эрл с Уолтером закупали у меня. Я стал внимательно следить за этим бизнесом, подозревая, что он сулит мне большие выгоды.

В мичиганском городке Бэтл-Крик у меня был клиент по имени Ральф Салливан, владелец маслозавода и коктейль-бара. Этот Салливан изобрел рецептуру молочного напитка, продажа которого позже разрослась в масштабный бизнес. А именно, Ральфу пришло в голову, что если готовить коктейль из замороженного молока, то содержание жира в нем снизится. По традиционному методу приготовления коктейля восемь унций молока наливали в металлический контейнер, туда же бросали две ложки мороженого, добавляли ароматизатор и взбивали смесь миксером. Рецепт Ральфа был иным: бралось обычное молоко, в него добавлялся стабилизатор, сахар, кукурузный крахмал, чуть-чуть ванили и смесь замораживалась. Получался молочный лед. Ральф наливал в контейнер четыре унции молока, бросал туда четыре ложки этого молочного льда и взбивал миксером, как обычно. В итоге получался гораздо более холодный и густой напиток. Люди быстро его полюбили. Очереди, собиравшиеся летом вокруг коктейль-бара Ральфа, поражали воображение. Изобретенный им коктейль имел много преимуществ по сравнению с обычными коктейлями. Он был не водянистым и слегка охлажденным, а густым и холодным по-

настоящему. Поскольку содержание молочного жира в нем снижено, он гораздо легче переваривался, или, как говорят на предприятиях общественного питания, он лучше шел. Выпив его, люди не икали и не отрыгивали по полчаса. Я поставлял Ральфу Салливану огромные партии бумажных стаканчиков. Мои контакты с ним начались в 1932 году, и со временем я стал продавать ему партии по сотне тысяч стаканчиков.

Уолтер Фриденхейген управлял сетью кафе Prince Castle из главного офиса компании в Нэйпервилле. Самого Эрла Принса я еще не видел, но с Уолтером мы начали тесно общаться, и я стал подбивать его взглянуть на то, как работает Ральф Салливан.

«Ты чудесный парень, Рэй, и очень мне нравишься. Но даже ты не заставишь меня ввязаться в эти аферы с коктейлями, — говорил он. — У нас есть чудесный, чистый бизнес по торговле мороженым, и меньше всего на свете я хочу таскать ящики с молочными бутылками. Слишком много суеты».

«Ты меня удивляешь, Уолтер, — отвечал я. — Ведь ты всегда старался держать нос по ветру и следил за происходящим в молочном бизнесе. А тут вдруг ты ничего не желаешь знать. Уже создан молочный бидон, в котором можно хранить в холодильнике по пять галлонов молока. Открываешь краник, и молоко течет, как пиво. Можно делать молочный лед прямо здесь, на заводе в Нэйпервилле. Это дешевле, чем делать мороженое, а прибыль будет такой, что сам не поверишь».

Наконец Уолтер поддался на уговоры, обсудил вопрос с Эрлом Принсем и они оба приехали ко мне в Чикаго. Я отвез их в Бэтл-Крик, и в тот же вечер мы вернулись. Эрл моментально мне понравился — это был решительный человек с ясной речью. Позже девушки в моем офисе будут насмехаться над его гипертрофированной бережливостью. Этот богатый, в высшей степени успешный человек носил старомодную шляпу и потертую одежду. Он мог бы каждый день устраивать коллективные обеды для всех своих сотрудников в лучших ресторанах Чикаго, однако вместо этого он покупал себе на обед бутерброды с арахисовым маслом. Я уважал его бережливость и никогда не подсмеивался над ним, хотя даже мне иногда казалось, что Эрл доходит в этой своей причуде до крайностей.

Поездка в Бэтл-Крик стала настоящим откровением для Эрла и Уолтера. Они быстро все поняли про молочный лед и захотели немедленно приготовить собственный вариант коктейля. Всю дорогу назад в Чикаго эти двое строили планы по продаже молочного коктейля, которому Эрл дал название «Один на миллион». Слушая их разговор, я ждал, чтобы предложить им свою собственную идею.

«Все это здорово, — наконец улучил я момент. — Но могли бы вы сделать еще кое-что?»

«Что?», — вызывающе спросил Эрл.

«Ваш коктейль должен стоить не десять, а двенадцать центов. Люди по-прежнему будут охотно покупать его, а у вас заметно вырастет доход».

«Ты хорошо разбираешься в продажах, Рэй — с подчеркнутой учтивостью ответил Уолтер. — Но у розничной торговли, видишь ли, свои законы. Клиенты не захотят возиться со сдачей, да и кассиру это неудобно. Короче, выброси эту идею из головы».

Разделавшись таким образом со мной, они собрались продолжить обсуждение того, как станут продавать «Один на миллион». Но я твердил и твердил о двенадцати центах, и в конце концов эти двое разозлились. Потеряв терпение, Эрл воскликнул Уолтеру: «Черт побери, я проучу этого парня! Хорошо, я начну продавать коктейль по двенадцать центов — пусть он придет и увидит, чем все кончится! А потом мы начнем продавать по десятке». Уолтер ничего не ответил. Думаю, я порядочно достал их обоих.

По приходно-расходным книгам кафе Prince Castle видно, что коктейль «Один на миллион» и в самом деле начал продаваться по двенадцать центов. Но эта цена так никогда и не была снижена. С самого первого дня продажи стали расти, как снежный ком. Эрл Принц, впрочем, нисколько не расстроился, что так и не проучил меня. В тот первый год я продал ему пять миллионов бумажных стаканчиков. Накинув по моему настоянию два цента, он заработал дополнительных 100 000 долларов.

Творческая энергия Эрла Принца теперь вырвалась на волю. Сотрудники Prince Castle заранее готовили смеси для коктейлей, которые ждали своего часа, и во всех раковинах полоскались контейнеры для миксеров. В периоды наибольшего наплыва клиентов металлических емкостей для взбивания стало катастрофически не хватать. Тогда Эрл изготовил из верхней части металлического стакана для миксера специальную муфту. Она имела цилиндрическую форму и сужалась книзу. Эрл брал обычный бумажный стакан и вставлял в него эту муфту. Сужающаяся часть, как рукав, опускалась в стакан, верхняя часть выступала над краем стакана, и вся конструкция выглядела в точности как обычный металлический стакан для миксера — высотой в шесть и семь восьмых дюйма. Свое изобретение Эрл продемонстрировал мне: он налил смесь для коктейля в бумажный стакан, надел на стакан металлическую муфту и вставил в миксер. Идея отлично работала!

Впрочем, специальной демонстрации мне и не требовалось. Я

понял сразу и без лишних слов, насколько революционным было это изобретение. Через несколько дней я принес несколько металлических воронок в чикагский офис Lily Tulip Cup и продемонстрировал Джону Кларку принцип их работы. Идея ему понравилась, особенно после того, как я объяснил, что собираюсь продавать эти муфты владельцам коктейль-баров и ларьков с содовой. Я рассказал, что приду к каждому из них и предложу сэкономить их деньги, начав использовать эти муфты вместе с бумажными стаканами нашей компании. В баре я куплю десять молочных коктейлей и угощу всех присутствующих, рассказывая, насколько вкусен

и полезен этот напиток. По ходу дела я заставлю официантку сделать так, чтобы десять металлических стаканов для миксеров остались стоять на прилавке, пока мы все не выпьем. Через короткое время остатки коктейля в стаканах, естественно, растают. Тогда я вытащу из своего чемоданчика бумажный стакан и солью в него все эти остатки. Наберется еще один полный стакан! Практика подтвердила, что владельцу больше не требовалось никаких доказательств. После моей демонстрации коктейль-бары моментально переходили на бумажные стаканы Lily Tulip с муфтами вместо металлических стаканов для миксеров.

Благодаря новому методу продажи сети Prince Castle так выросли, что стоявшие у них миксеры Hamilton Beach с одной взбивалкой перестали справляться. Кроме того, коктейль «Один на миллион» был намного гуще других коктейлей, и миксеры, взбивая его целый день напролет, быстрее выходили из строя. Именно эта ситуация подтолкнула Эрла Принса на изобретение прибора, получившего название «мультимиксер».

Поначалу эта машинка имела шесть взбивалок вокруг центрального основания, а верхняя крышка сдвигалась, чтобы можно было забирать стаканы с готовыми коктейлями. Однако из-за такого устройства стаканы часто падали на пол и происходили другие мелкие неприятности, поэтому крышку сделали стационарной, а число взбивалок уменьшили до пяти. Миксер приводился в действие промышленным электромотором с прямым приводом мощностью в треть лошадиной силы. Никакие угольные щетки при этом не стирались. В миксере можно было взбивать все что угодно, хоть бетон. Изобретение этого миксера не только сделало возможным массовое производство взбитых коктейлей — оно изменило всю мою жизнь.

После того, как Эрл начал активно использовать мультимиксеры, я принес один из них в офис Lily Tulip Cup и продемонстрировал его работу Кларку. В результате компания

подсуетилась и заключила контракт, по условиям которого Sanitary Cup and Service Corporation становилась эксклюзивным дистрибьютором этих миксеров. Я ощущал себя настоящим героем-первооткрывателем.

Но вскоре выяснилась одна странная вещь. Главный офис Lily Tulip Cup в Нью-Йорке не захотел иметь никакого отношения к продажам миксеров. Тамошние сотрудники стали жаловаться, что начали получать звонки от клиентов со всех концов страны, желавших знать о металлических воронках и «муфтомиксерах или как их там». Начальство в главном офисе заявило, что не желает зарабатывать деньги для каких-то производителей миксеров со Среднего Запада. Наша компания, сказали они, занимается и будет заниматься исключительно бумажными стаканчиками. Слыша такие речи, я не верил своим ушам, поскольку знал, что мы только-только начали осваивать громадный потенциальный рынок для мультимиксеров.

Эрл Принс предложил мне бросить работу в Lily Tulip и перейти к нему. Я бы занялся продажей миксеров и других его изобретений и мог бы стать его единственным торговым агентом во всей стране. Эрл занимался бы созданием новых устройств, я занимался бы ведением счетов и работой с клиентами, а прибыль мы бы делили пополам. Все это звучало очень соблазнительно. Работа в Lily Tulip надоедала мне все больше. Кроме всего прочего, компания Walgreen's — один из моих самых крупных клиентов, для которого я заработал огромные деньги и которому продавал по пяти миллионов стаканчиков в год, — как раз собралась перейти к конкуренту. Мне сообщили по секрету, что один из бывших руководителей Walgreen's, сохранивший связи в руководстве, занялся производством бумажных стаканчиков на пару с моим конкурентом, и этому конкуренту вот-вот будут переданы все заказы. И все потому, что конкурент продавал товар на пять процентов дешевле, чем мы. Я объяснил проблему Джону Кларку и предложил дать Walgreen's скидку. В конце концов, эта компания исправно платила, а наличие такого крупного клиента было очень ценным для имиджа. Но в ответ я услышал лишь ругань. Кларк сказал, что я больше не продавец, вместо меня товар продают мои клиенты. Обида на эти слова долго не утихала.

Этель не верила, что я могу взять и бросить работу в Lily Cup, польстившись на очень рискованное дело. Мы как раз переехали в новый дом в жилом комплексе Скарсдейл в Арлингтон-Хайтс на северо-западе Чикаго, и нам было там очень уютно. Этель быстро полюбила новое место жительства и поэтому восприняла перемену работы как угрозу. «Ты рискуешь своим будущим, —

сказала она мне. — Тебе уже тридцать пять, а ты собираешься начать все сначала, как будто тебе двадцать. Миксеры дело хорошее, но вдруг они окажутся мимолетной модой и дело развалится?»

«Просто доверься моему инстинкту, — старался я ее успокоить. — Уверен на все сто, что дело выгорит. А Эрл изобретет много чего еще, кроме миксеров, ведь это только начало. Я бы хотел, чтобы ты мне помогла. Если ты будешь работать со мной в офисе, у нас получится великолепный бизнес».

«Нет, я не смогу!»

«Мне нужна твоя помощь, Этель. Пока что я не в состоянии никого нанять, а работа поможет и тебе, и мне. Пожалуйста».

Однако она категорически отказывалась. Уверен, она считала, что вправе отказаться, но я чувствовал, что меня просто предают. Я не хотел верить, что моя собственная жена может настолько меня подвести. Она отказалась работать даже по полдня или хотя бы пару часов в день, пока бизнес не наладится. В тот момент я как никогда остро понял смысл словосочетания «холод в отношениях». Это ощущение было ужасным, и, раз возникнув, оно начало расти, как гангрена.

Впрочем, непонимание со стороны Этель нисколько меня не остановило. Если уж я решился что-то предпринять, то обязательно сделаю задуманное, несмотря ни на что. Однако я и не предполагал, с какой проблемой столкнусь при увольнении из Lily Tulip Cup. Когда я зашел в кабинет Кларка и без напоминаний закрыл за собой дверь, Кларк тревожно глянул на меня и спросил: «В чем дело?»

«Джон, я решил уволиться и пойти работать агентом по продаже миксеров. Это выгодно для вашей компании, поскольку, во-первых, я перестану досаждать тебе, а во-вторых, я помогу продать чертову тучу стаканчиков, когда установлю миксеры в каждом баре страны».

«Подожди, Рэй, ты не сможешь так сделать, — заговорил Кларк таким голосом, каким маленьким детям объясняют нечто очевидное. — У тебя нет контракта на продажу этих миксеров, а контракт принадлежит компании Sanitary Cup and Service».

«Ну и что? Ничего не стоит разорвать этот контракт. Не ты ли твердил мне, что не собираешься продавать никакие миксеры. К тому же сам понимаешь, что это правда: я помогу вам сбыть миллионы бумажных стаканчиков».

«Нет, ты просто не желаешь понять, что братья Ку просто так от контракта не откажутся! Они не привыкли делать такие вещи».

«Им придется отказаться! Я все это рассказываю исключительно из чувства признательности компании. Сказать по

правде, я не обязан ничего рассказывать. Другое дело, если бы компания использовала контракт, но ведь этого нет. Контракт на распространение нельзя просто взять и забросить на полку. Отдай его мне!»

В тот момент я старался, как мог, сдерживать эмоции, но Кларк чувствовал, что у меня вот-вот сорвет клапан. Поэтому он предпочел поскорее завершить разговор: «Ну что же, я поговорю с братьями Ку. Посмотрим, что можно сделать».

По итогам его разговора с братьями я получил контракт на продажу миксеров, а Sanitary

Cup получила шестьдесят процентов акций моей новой компании, которую я назвал Prince Castle Sales. Условия сделки были поистине кабальными, но в тот момент я этого еще не понимал. Мне казалось, что таков единственный способ начать свой бизнес. Кроме того, корпорация вносила 6000 из требуемых 10 000 долларов стартового капитала, тем самым облегчив мое финансовое бремя. Однако вскоре оказалось, что мои ноги закованы в тяжеленные кандалы.

Глава 5

Нет ничего невозможного для человека, исполненного решимости. Об этом я говорил, выступая в марте 1976 года в Дартмутском колледже. Студенты попросили меня прочесть лекцию об искусстве предпринимательства — о том, как открыть собственный бизнес. «Просто так, само собой, ничего не получится, — сказал я им. — Вам предстоит пойти на риск. Я не имею в виду «стать сорвиголовой». Просто надо быть готовым к риску, а в некоторых случаях и к полному краху. Если у вас есть идея, вы должны уверовать в нее до самых кончиков волос. Риск в разумных пределах — это составная часть бизнеса. Он не дает нам скучать».

Что правда, то правда: в начале 1938 года, когда я занялся собственным бизнесом, скучать мне не приходилось. В чемоданчике у меня находился новенький образец мультимиксера,

а передо мной лежала огромная страна, в которой все владельцы ларьков с содовой и коктейль-баров нетерпеливо ждут, когда я предложу им свой товар. По крайней мере, мне так казалось. Вскоре, однако, я понял, как сильно ошибался на этот счет.

Я притащил блестящий, весом в тридцать фунтов, грибообразный прибор человеку, в баре у которого уже стояли шесть миксеров с одной взбивалкой. Он недоверчиво осмотрел мой металлический агрегат и сказал, что не представляет, как взбивать все коктейли в одном миксере. Ведь если миксер перегорит, то бар останется без коктейлей, пока не придут ремонтники. А если есть шесть отдельных миксеров, то шанс, что все они перегорят одновременно, очень мал. Даже если выйдут из строя два или три, на оставшихся вполне можно будет взбивать напитки. Эту точку зрения поколебать было трудно. Мне пришлось в одиночку схватиться с целой ордой менеджеров, не желавших ничего слушать. Некоторых все же удавалось убедить, но остальные оставались неприступны. Однако определенный интерес к моим миксерам все же был, так что я не отчаивался и твердо верил в успех.

Я превратился в передвижную команду, состоящую из одного человека. Был арендован крошечный офис в чикагском бизнес-центре

Ласалль-Уэкер, но появлялся я там очень редко. Пока я разъезжал по стране, офисом заведовал секретарь. Продажа миксеров шла не так уж плохо для совершенно нового товара на

рынке. Я начал чувствовать, как бизнес набирает обороты. Единственное, что меня чрезвычайно расстраивало, — финансовые условия работы. Компания Sanitary Cup, владевшая шестьюдесятью процентами, имела право определять размер моего жалования. Джон Кларк назначил мне точно такую же зарплату, какую я получал в Lily Tulip Cup. Про себя я решил, что годика через два эти шестьдесят процентов как-нибудь да выкуплю. Однажды я пришел к Кларку и рассказал ему о своих планах. Тут-то я и узнал, что этот человек меня жестоко надул. Оказывается, братья Ку передали свою долю в моей компании ему. Они уже и думать забыли про какие-то миксеры, в отличие от Кларка, который собирался вырезать из меня куски мяса. Разумеется, узнав все это, я был вне себя от бешенства, но ничего поделать не мог.

«Я уверен, что у миксера, который ты продаешь, большое будущее, — заявил Кларк. — Я хочу, чтобы это будущее настало, поэтому в настоящем даю тебе послабления. Но если ты настаиваешь, чтобы я отдал тебе свою долю, то знай, я хочу получить хорошие проценты за мои капиталовложения».

Это несмотря на то, что ни я, ни Эрл Принс не нуждались в его проклятых деньгах с самого начала!

«Ладно, — ответил я. — Сколько?»

Не знаю, как он не подавился собственной желчью, когда произносил эту цифру: «Шестьдесят восемь тысяч долларов».

Больше из этого разговора в моей памяти не осталось ничего. Чтобы сделать мне еще больнее, Кларк потребовал всю сумму наличными. Не стоит и говорить, что таких денег у меня не было, поэтому не оставалось ничего другого, кроме как заключить с ним договор с кабальными условиями: я обязывался выплатить Кларку 12 000 долларов наличными, а остальная сумма должна выплачиваться в течение пяти лет плюс проценты. Мое жалование и расходы должны оставаться теми же, что и были. По сути дела, получалось, что я должен был отдавать Кларку всю прибыль своей компании.

Я не представлял, где возьму такие деньжищи, зато знал совершенно точно, что деньги эти я ему выплачу. Забегая вперед, скажу, что большая часть этих денег появилась благодаря новому дому в Арлингтон-Хайтс: к ужасу Этель я увеличил размер ипотечного кредита. Все ее надежды на то, что продажа миксеров принесет богатство и достаток, улетучились… Могу представить, какой она испытала шок, узнав, что у нас теперь 100 000 долларов долга. Это было выше ее сил.

Для меня этот период стал первым этапом строительства моего личного памятника капитализму. Много лет я выплачивал

феодальную дань, но зато когда я ее выплатил, то смог твердо встать на заложенном мною фундаменте и основать McDonald's. Вполне возможно, что без этих начальных трудностей я не сумел бы устоять в дальнейшем, когда финансовое бремя, лежавшее на моих плечах, удвоилось. Именно тогда я научился не сгибаться под тяжестью проблем. Я выработал спасительную привычку решать проблемы по очереди, не хватаясь за все сразу, и не давать бесплодной тревоге о чем-то, пусть даже очень важном, мешать мне спать по ночам. Впрочем, сказать просто, но непросто сделать. Чтобы бороться с тревогой, я придумал собственный вариант самовнушения. Под впечатлением какой-то книги про гипноз я разработал систему, которая помогала снять нервное напряжение и остановить поток тревожных мыслей, когда я ложился в постель. Я знал, что если не смогу это сделать, то наутро уже не предстану перед клиентами свежим, как огурчик. Чтобы успокоиться, я воображал свое сознание в виде школьной доски с множеством требовательных надписей. Затем я воображал руку с тряпкой, которая эти надписи дочиста стирала. Сознание становилось девственночистым. Как только в голове появлялась мысль, рука с тряпкой — раз! — и стирала ее, не давая оформиться. Затем я расслаблял все тело, начиная с шеи и вниз, расслабление переходило к плечам, рукам, туловищу и ногам до самых кончиков пальцев. Когда волна расслабления доходила до пальцев ног, я уже засыпал. Эту процедуру я научился выполнять очень быстро. Потом коллеги будут удивляться, что я работаю по 12–14 часов в день, а затем общаюсь до двух-трех часов утра с потенциальными клиентами, однако встаю очень рано и тут же готов заарканить очередного клиента. Секрет моей бодрости состоял в том, что я выжимал все возможное из каждой минуты отдыха. Спал я в среднем вряд ли больше шести часов, и часто на сон оставалось меньше четырех часов. Спал я так же старательно, как и работал.

Американское общество в те времена было охвачено беспокойством по поводу тревожных событий в Европе и Азии. В журналах мрачно рассуждали на тему неизбежности войны с Японией. Затем наше внимание от вторжения японцев в Китай переключилось на войну, развязанную нацистами в Европе. Седьмого декабря 1941 года Америка вступила в войну с Японией после предательского нападения японцев на Перл-Харбор. С началом войны моей торговле пришел конец. Медь, требуемая для изготовления моторчиков для миксеров, теперь поставлялась исключительно для нужд оборонной промышленности.

Торговец без товара — скрипач без скрипки. Я поскреб по сусекам и заключил сделку с Гарри Бартом по продаже сухого

обезжиренного молока. Из него готовили так называемое «солодовое молоко», которое разливали в бумажные стаканчики вместимостью шестнадцать унций. Молочный порошок затем взбивали в стакане с одетой на него металлической муфтой — в точности как коктейль «Один на миллион». Одновременно я не переставая тормошил Эрла Принса, чтобы он изобрел нечто такое, что можно было бы продавать. Однако все, что он придумывал, оказывалось или запрещенным, или неосуществимым из-за ограничений военного времени. Мне удавалось зарабатывать на продаже солодового молока достаточно, однако выплата долга Джону Кларку превратилась в настоящий кошмар. Тем не менее я его выплатил, и когда Вторая мировая война закончилась, я вновь начал продавать мультимиксеры, но теперь всю прибыль оставлял себе. Это было такое прекрасное чувство!

Деловая жизнь в Америке после войны быстро восстановилась, и вскоре бизнес расцвел как никогда ранее. Компании-поставщики мороженого начинали превращаться во франчайзинговые сети. Я был тут как тут и активно продавал миксеры на этом быстрорастущем рынке — моими клиентами были компании Dairy Queen, Tastee-Freeze и другие.

Один из миксеров я продал некоему Уилларду Мэрриоту, который открыл драйв-ин под названием A & W Root Beer. Его способ ведения бизнеса меня удивил. До сих пор я считал себя знатоком кухонного дела. Продавая мультимиксеры, я посетил десятки ресторанных кухонь и был горд своей способностью угадывать, какие кулинарные новшества понравятся публике, а какие нет. Увидев Уилларда впервые, я моментально понял, что передо мной на редкость удачливый человек. В то время я и не подозревал (равно как и он сам), в какого гиганта ресторанно-гостиничного бизнеса вырастет его Marriott Corporation.

Я проводил много времени в барах, но не как клиент, а как критик и ценитель. Все известные в то время коктейли казались мне слишком безликими и безвкусными. Коктельное меню требовалось разнообразить напитками на основе мороженого, а взбивать их надо, разумеется, на мультимиксере. Моим любимым рецептом было мороженое, взбитое с бренди, мятным и шоколадным кремом или кофейным ликером. Получалась густая масса, которая могла выступать и сладким напитком, и десертом. Я назвал эту смесь Delicato. В одном ресторане (Evergreen в Данди в штате Иллинойс) одно время готовили этот напиток. Его подавали в рюмке для шампанского, а есть его надо было ложечкой или пить через соломинку. Это мое изобретение, конечно, не изменило предпочтений американцев в области

напитков, однако стало интересным нововведением.

Мои разъезды по стране были приурочены к собраниям профессиональных ассоциаций владельцев ресторанов и коктейль-баров. Я прочесывал все общенациональные, а также крупные региональные выставки-ярмарки, которые они устраивали. Десяток-другой мультимиксеров доставлялись на выставку-ярмарку по железной дороге с завода в Иллинойсе. Я приезжал и демонстрировал работу миксеров у себя на стенде и устанавливал их на стендах крупных производителей прохладительных напитков — компаний Liquid Carbonic, Bastion-Blessing, Grand Rapids Soda Fountain и других. Всякий раз я уезжал с выставки-ярмарки, не только набрав заказы на поставку миксеров, но и распродав все свои демонстрационные образцы. По этой причине последний день работы выставок был для меня самым тяжелым — приходилось упаковывать миксеры для отправки покупателям. Поскольку я не слишком хорошо ладил с инструментами, раскладывание приборов по ящикам сопровождалось занозами, содранной кожей и потоками ругани. Естественно, прибыль требовала жертв, но иногда я мечтал продавать что-нибудь более карманного размера. Коробка с миксером, которую я везде таскал с собой, весила около пятидесяти фунтов. Снизу у нее были приделаны колесики, так что я катил коробку за собой по улице, как маленький прицеп. Однако вытаскивать коробку из такси или тащить вверх по лестничным пролетам было настоящим мучением.

Я никогда не строил планов по продажам миксеров. Чтобы работать с максимальным усердием, мне не требовались никакие внешние побудители. По моим подсчетам, в удачный год я продавал 5000 миксеров. Таких удачных лет было несколько. А в 1948 или 1949 году мне удалось продать целых 8000 штук.

Возросший объем продаж стал все чаще требовать моего присутствия в офисе, однако нанимать еще одного офисного работника не хотелось. Просить Этель было бесполезно, о чем она уже сказала со всей ясностью. Мне казалось, что бизнес еще недостаточно окреп, чтобы нанимать еще одного человека. Наконец, осенью 1948 года мой внештатный бухгалтер Эл Доути, который управлял платежами от клиентов, убедил меня нанять штатного бухгалтера.

С мнением Эла я считался. Его рекомендовал мой приятель Эл Хэнди из Trust & Savings Bank, и фирма Доути много лет вела мою бухгалтерию. Понукаемый Элом, я поместил в газетах объявление, после чего мне пришлось вести собеседования с огромным количеством девушек. Как ни странно, в итоге работу получил человек, поразивший меня своим неприглядным видом.

Это была женщина по имени Джун Мартино. Поговорив с ней несколько минут, я понял, что нашел того, кого искал. Джун носила потертое пальтишко, едва ли защищавшее от промозглого декабрьского ветра, гулявшего в тот день по Ласалль-стрит. Кроме того, миссис Мартино выглядела так, словно ничего не ела уже несколько дней. Однако в ее внешности было нечто такое, что говорило о твердости характера и врожденной способности преодолевать трудности. Ее личность сразу вызывала симпатию. Словом, эта женщина обладала редким сочетанием подходящих качеств. Отсутствие у нее опыта бухгалтерской работы беспокоило меня менее всего: я не сомневался, что все необходимые навыки она быстро приобретет. По поводу зарплаты я сообщил ей что пока не могу платить много, но если она будет стараться, ее ожидает блестящее будущее. К счастью, мы понимали друг друга с полуслова. Работать она начала не просто старательно, а невероятно старательно. Пройдет двадцать лет, и она станет секретарем и казначеем McDonald's Corporation и одной из самых успешных бизнес-леди Америки.

Джун происходила из разбогатевшей немецкой семьи, жившей в северо-западной части Чикаго. Незадолго до Первой мировой войны она вышла замуж за Луиса Мартино, инженера из Western Electric. Когда началась война, компания захотела освободить его от призыва в армию, потому что он разрабатывал коаксиальный кабель, игравший важную роль для систем военной связи. Однажды Джун отнесла в военкомат какие-то бумаги, касавшиеся освобождения мужа от армии. В итоге Луиса освободили, зато призвали ее саму! Она была горячей патриоткой и зашла в своем патриотизме слишком далеко, согласившись вступить в армию. Будучи зачислена в Женский корпус, она изучала электронику, тригонометрию, дифференциальное исчисление и еще бог весть что в Северо-западном университете. Особых способностей к математике у Джун не было, так что ей пришлось непросто. Но не таким она была человеком, чтобы не справиться с этой проблемой.

К концу войны у Джун уже было несколько детей. Затем и ее отец, и мать Луиса серьезно заболели. Долг семьи вырос до 14 000 долларов.

И тогда было решено взять родственников с детьми и переехать на ферму в районе Висконсин Дэлле. Жилье там было дешевым, а еду предполагалось выращивать самим. Луис собирался найти работу в местной мастерской по ремонту телевизоров и параллельно работать на ферме. В то время так поступали многие молодые семьи. Возможно, немалому их числу удавалось благодаря этому переезду свести концу с концами. Но

еще большее число семей, в том числе и Мартино, обнаружили, что у них нет средств, чтобы устроиться на новом месте. Луис не мог прогуливать службу, чтобы искать работу, поэтому Джун приехала назад в Чикаго, остановилась у подруги и начала обивать пороги агентств по трудоустройству. Вот так она и появилась у меня в офисе тем промозглым декабрьским днем.

Джун обладала одной очаровательной чертой: несмотря на острый деловой нюх, она имела совершенно беззаботное отношение к деньгам. Кроме того, у нее была изумительная интуиция, иногда казавшаяся телепатией. Джун слепо в нее верила. В первый же день работы я убедился в силе ее интуиции сам. Джун отправилась в банк, чтобы положить деньги на счет. На такси у нее было двадцать центов. На улице она проходила мимо оркестра Армии спасения, и что-то подтолкнуло ее отдать эти двадцать центов музыкантам. Она бросила монеты в шляпу и пошла дальше. В офис она вернулась в совершенном экстазе.

«Что за чудесный день, мистер Крок! Сегодня я впервые вышла на работу, и сегодня же день рождения у моего сынишки. Он до сих пор живет на ферме с родственниками. Я шла и думала, как было бы здорово купить ему подарок, но где взять деньги?» Затем Джун рассказала, как бросила двадцать центов — все имевшиеся в ее распоряжении средства — в шляпу уличных музыкантов, а на обратном пути из банка ее каблук застрял в решетке канализации. Она нагнулась, чтобы вытащить его, и вдруг увидела рядом со ногой банкноту в двадцать долларов. «Я взяла ее, вернулась в банк и спросила кассира, кто мог ее обронить. Кассир удивленно посмотрел на меня и сказал, что эти деньги теперь мои. Бывает ли такое везение?»

Подобные вещи случались с Джун регулярно. Мне было приятно иметь рядом человека, которому все время везет. Казалось, что частица этого везения должна передаться и мне. Как знать, может, и передалась. Когда мы наладили работу McDonald’s и штат компании сильно вырос, сотрудники стали называть Джун «матушкой Мартино». Она помнила семейные обстоятельства каждого человека: у кого родился ребенок, кто имел проблемы в семье и чей день рождения на очереди. Благодаря ее заботам сотрудники нашего офиса были счастливы.

Рассказывать о том, что происходило с моим бизнесом в начале 1950-х годов, нелегко. Эл Доути однажды признался, что любит обедать в моей компании, потому что из разговоров со мной он всегда узнавал много нового о веяниях в своей собственной области. «Ты умеешь заглядывать в будущее намного дальше, чем все мы», — говорил он. Думаю, что он прав: такая способность у меня была. Но когда я заглядывал в будущее, я

видел там вещи, которые не могли меня радовать. Например, было понятно, что дни мультимиксера сочтены. Дело в том, что акционеры Liquid Carbonic Corporation начали борьбу за контрольный пакет. Человек, занявший пост президента компании, был решительно настроен продолжить выпуск оборудования для изготовления коктейлей. Он считал, что у него есть обязательства перед сотрудниками, много лет не покладая рук работавшими в этом подразделении компании. Его оппоненты хотели, наоборот, расформировать подразделение по производству этого оборудования, считая, что оно убыточно. Эти оппоненты в конечном итоге победили. Другие производители тоже сворачивались. Предчувствие конца витало в воздухе, и первыми его уловили в сети Walgreen's, начав убирать стойки с прохладительными напитками из своих аптек.

Для меня все эти события означали одно — надо было срочно искать новый товар. Желательно, чтобы этот товар был таким же новаторским и интересным, каким пятнадцать лет назад был мультимиксер. В какой-то момент мне показалось, что я нашел искомое. Это был складной кухонный столик со скамеечками, изобретенный соседом одного из моих сотрудников. Мне так понравилась идея этого столика, что я зашел к мастеру в гости и внимательно рассмотрел его изобретение. Столик и скамейки складывались и убирались в стену, как гладильная доска — для малогабаритных кухонь такое решение экономило массу места. Луис Мартино по моей просьбе сделал великолепный образец для демонстрации. Кое-какие сомнения по поводу столика у меня возникали, однако их пересилило горячее желание получить в руки новый товар и начать его продажу. Недолго думая, я назвал изделие «складным уголком» и отослал образец в калифорнийский отель Beverly Hills, где собирался устроить пышную презентацию.

Приглашенные мной руководители строительных компаний и фирм-застройщиков собрались в арендованном мною элегантном зале отеля, потягивая коктейли и восхищаясь роскошным убранством стен. Вечер имел большой успех, однако «складной уголок» потерпел полный провал: я получил лишь один заказ на столик.

Я бы продолжал держаться за этот проект и дальше, невзирая на холодный прием, оказанный в Калифорнии, если бы не одно «но». Совершенно случайно я узнал, что тот же сотрудник, который подсказал мне мысль о продаже столика, на пару с секретарем собирался украсть идею этого изобретения. Я уволил обоих сразу, как только правда всплыла наружу. Оказалось, они замышляли скопировать «складной уголок» и продавать его под

другим названием. Человек, который все это устроил, был моим старым приятелем и партнером по гольфу еще во времена моей работы в Lily Tulip Cup, и я когда-то одалживал ему деньги для покупки дома. Поэтому понятно, почему впоследствии я не испытал ни малейшего злорадства, узнав, что эти двое обанкротились. А еще позднее, когда этот человек позвонил и начал умолять взять его обратно в McDonald's, я тут же положил трубку. Хороший руководитель не любит ошибок: он может позволить подчиненному искренне ошибиться, однако никогда не простит нечестность.

Как раз после фиаско со «складным уголком» до меня начали доходить интригующие слухи о братьях Макдоналдах. А именно, я узнал, что в далеком солнечном Сан-Бернардино есть заведение, где восемь моих мультимиксеров с утра до вечера без остановки взбивают молочные коктейли. «Что за чертовщина, — думал я, — надо съездить и увидеть это своими глазами». Итак, я забросил свои старческие кости на ночной авиарейс и полетел на запад, навстречу будущему.

Глава 6

В начале 1930-х годов на юге Калифорнии возник и повсеместно распространился чисто американский тип заведения общественного питания — придорожная закусочная, в обиходе называемая «драйв-ин». Она появились на свет на волне вызванной Великой Депрессией моды на подвижный, ничем не скованный стиль жизни. Адепты этого стиля клубились вокруг киношного Голливуда. Закусочные драйв-ин стали расти, как грибы, возле городских парковок и вдоль автомобильных трасс. У них у всех было примерно одинаковое меню — жаренные на решетке говядина, свинина и курица. При этом, однако, наблюдалось бесконечное разнообразие вариантов обслуживания клиентов. Менеджеры этих заведений изо всех сил старались перещеголять друг друга. Начинающие голливудские старлетки трудились там официантками, радуясь возможности заработать деньги на аренду жилья и одновременно покрасоваться перед другими. Управляющие соревновались друг с другом, кто придумает для официанток самый необычный костюм. В одном из заведений, например, девушки-официантки шныряли по парковке на роликовых коньках.

Вот на какую причудливую сцену вышли мои будущие наставники в науке о гамбургерах — переехавшие из Новой Англии братья Морис и Ричард Макдоналды. Морис приехал в Калифорнию году в 1926-м и устроился монтером съемочных лесов на киностудию. Ричард присоединился к нему в 1927 году после окончания Западной высшей школы в Манчестере, в штате Нью Гемпшир. Поначалу Мак и Дик работали на киностудии вместе. Они перетаскивали сценические декорации, устанавливали софиты, перевозили на грузовиках оборудование. В 1932 году они решили заняться собственным бизнесом. В Глендоре они выкупили заброшенный кинотеатр и стали крутить фильмы. Доходы были мизерными, а братья в совершенстве овладели искусством экономить каждый грош. Иногда они ели только раз в день, и этой едой был хот-дог из ларька по соседству с кинотеатром. Дик вспоминает, что ларек был одним из немногих мест в городе, где теплился хоть какой-то бизнес, а наблюдения за его работой как раз и навели братьев на мысль о собственном ресторанчике.

В 1937 году они уговорили владельца клочка земли в Аркадии, прямо возле ипподрома в Санта-Аните, построить для них маленькую закусочную. Хотя братья ничего не смыслили в этом бизнесе, они нашли человека, умевшего хорошо готовить

барбекю. Он преподал кое-какие уроки, и братья оказались смышлеными учениками. Через два года они решили открыть закусочную побольше и нашли для нее место в Сан-Бернардино, мелком городке при железнодорожной станции. Знакомый, работавший в Bank of America, помог получить кредит в 5000 долларов.

Ресторан братьев в Сан-Бернардино был типичным драйв-ин. Он снискал необычайную популярность у местных жителей, особенно у подростков. Несмотря на это, после Второй мировой войны братья едва сводили концы с концами. Выручка не росла, хотя парковка перед рестораном всегда была полна машин с клиентами. И тогда братья решились на смелый шаг. В 1948 году они закрыли ресторан, а через некоторое время открыли вновь, однако принцип его работы стал совершенно другим. Это было заведение, в котором меню и обслуживание сведены к минимуму, — прототип множества заведений быстрого питания, позже наводнивших собой всю страну. Гамбургеры, чипсы и напитки приготовлялись на своего рода сборочном конвейере. К удивлению всех, включая самих Мака и Дика, идея оказалась на редкость удачной. Простота процессов приготовления блюд позволяла целиком сосредоточиться на качестве их выполнения. Собственно, в этом и состоял весь секрет братьев. Впервые я увидел это заведение в 1954 году и ощутил при этом то, что ощутил бы современный Ньютон, получивший по голове здоровенным картофельным клубнем.

Итак, когда Дик Макдоналд поинтересовался, где найти человека, способного основать сеть ресторанов, я спросил: «А как насчет меня?» Этот вопрос, казалось, застал братьев врасплох. Но их лица тут же просияли и они с энтузиазмом начали обсуждать детали. Вскоре был приглашен юрист, и мы подписали соглашение.

В ходе разговора я выяснил, что братья уже выдали подобные лицензии десяти заведениям, включая два в Аризоне. Впрочем, меня эти лицензии на тот момент нисколько не беспокоили. По условиям контракта мне передавались права на открытие франшиз на всей остальной территории страны. Все открываемые мной заведения должны выглядеть в точности как то здание с огромными золотыми арками, чертеж которого я видел. Все они, разумеется, будут называться McDonald’s. Я был обеими руками за такое название — интуиция подсказывала, что его можно будет легко рекламировать. Кроме того, оно звучало достаточно интригующе для публики. Я настоял на внесении в контракт пунктов, обязывающих меня следовать планам братьев до мелочей — вплоть до дизайна вывесок и состава меню. Увы, здесь

мне надо было действовать осмотрительнее. Согласно контракту, при строительстве ресторанов я мог отклониться от планов лишь при условии, что все нововведения будут изложены в письменном виде, одобрены братьями и отосланы мне заказным письмом. Это внешне безобидное требование позже создаст для меня массу проблем. Есть старая поговорка, что если в суде человек защищает себя сам, то защитник у него дурак. В данном случае я как раз стал героем этой поговорки. Меня увлекла и ослепила мысль о размножающихся, как кролики, ресторанах McDonald's с восьмью мультимиксерами в каждом. Кроме того, меня подкупила открытость и любезность братьев. Наша встреча получилась очень теплой, и я проникся к братьям безоговорочным доверием. Позже это доверие сменилось подозрительностью и неприязнью, но в тот момент не было ни малейшего намека на неблагополучное развитие событий.

По соглашению, я получал 1,9 процента от общего объема продаж во всех франшизах. Я предложил два процента, но Макдоналды сказали: «Нет, нет и нет. Если покупатель франшизы узнает, что ты получаешь 2 процента, он заартачится. Цифра 2 выглядит слишком круглой. Давай это будет 1,9 процента — внешне кажется, что это намного меньше двух. Так мы остановились на этой цифре. Братья должны были получать 0,5 процента из моих 1,9 процента. Условия были вполне справедливыми. При должном умении эти полпроцента могли бы принести братьям несметные богатства. Впрочем, как говаривал мой дедушка Фосси, между чашкой и губами много чего проливается.

Еще одним условием была плата в 950 долларов, которую я должен буду брать за каждую лицензию. Эта сумма должна покрывать мои издержки на поиски подходящего места и подрядчика, который бы согласился построить здание по нашим чертежам. Лицензии должны выдаваться сроком на двадцать лет. Мой собственный контракт с Макдоналдами заключался на 10 лет, позже мы перезаключили его еще на 99 лет.

Позднее меня часто спрашивали, почему нельзя было просто взять и скопировать план здания, разработанный по заказу братьев. Они мне его показали весь, и было, видимо, нетрудно придумать ресторан с аналогичным устройством. Сказать по правде, эта мысль никогда не приходила мне в голову. Я смотрел на вещи глазами коммивояжера. Мне нравилось, что в руки попал законченный продукт, который можно взять и начать продавать. В тот момент, напомню, я больше думал не о гамбургерах, а о продаже миксеров. Кроме ресторана, у братьев имелось еще и кое-какое оборудование, скопировать которое было бы не так-то

просто. Например, у них имелась особым образом сконструированная алюминиевая жаровня для приготовления одного из продуктов. Кулинарный процесс был организован тщательно продуманным, экономящим время и усилия, образом. Не мог я скопировать и название. Интуиция подсказывала, что публика примет имя McDonald's очень хорошо. Что касается всего остального, то я был или слишком наивным, или слишком честным, чтобы просто украсть идею братьев и не платить им ни гроша.

Заключив это соглашение, я ликовал. Мне надо было немедленно поделиться с кем-нибудь своей радостью, и я направился к Маршалу Риду, когда-то работавшему у меня секретарем в Lily Tulip Cup. Во время войны Марш отслужил в армии, а после некоторое время опять продавал бумажные стаканчики. Затем он женился на богатой вдове и удалился от дел, осев в Калифорнии. Как обычно, он обрадовался моему приезду, и мы обсудили мое новое предприятие. Лишь через многие годы он рассказал мне, какая мысль пришла ему в тот момент в голову, но осталась невысказанной, чтобы не обидеть меня: «Я решил, что у тебя наступило размягчение мозгов. Или это симптом мужской менопаузы? Президент Prince Castle Sales собрался управлять ларьком с гамбургерами по пятнадцать центов?» Добрый старина Марш! Он никогда не бросил бы тень на чужое счастье. Другие, однако, были ко мне не так добры.

Этель вся эта история разгневала. Мы ничем не рисковали, наша дочь Мерилин вышла замуж и больше от нас не зависела. Но для Этель все это ничего не значило — она просто не желала слышать ни про McDonald’s, ни про мои планы. По ее мнению, я опять сделал что-то не так. Между нами вспыхнула ссора, по сравнению с которой перебранки по поводу Prince Castle или выплаты долга Джону Кларку показались цветочками. Ссора переросла в столкновение вагнеровского масштаба и силы. Дверь между нами захлопнулась… Позднее Этель еще будет посещать собрания сотрудников McDonald’s и даже дружить с женами менеджеров, но между нами все было кончено. За тридцатью пятью годами мирной супружеской жизни последовали пять лет супружеской войны.

Впрочем, времени на переживания у меня не было. Предстояло срочно искать место для первого ресторана McDonald’s и начинать постройку. Этот ресторан, решил я, станет образцом для всех остальных. На первых порах я планировал заниматься этим бизнесом параллельно с продажами миксеров. Это означало, что ресторан должен располагаться неподалеку от моего дома или офиса. Деловой центр Чикаго не устраивал меня

по целому ряду причин. Подходящее место отыскал мой друг Арт Джекобе, внесший половину доли в новое предприятие. Участок находился в районе Дес-Плейнс, в семи минутах езды от моего дома и совсем рядом от Северо-западной железнодорожной станции, откуда было удобно ездить в город.

Неприятности посыпались на меня сразу, как только я встретился с подрядчиком и показал ему план постройки, нарисованный архитектором братьев Макдоналдов. Оказывается, это здание предназначалось для пустынной местности — панельное, без фундамента, с вентиляционными окнами на крыше.

«Где я должен сложить печь, мистер Крок?» — спросил застройщик.

«Если бы я знал… А что вы предлагаете?»

Он предложил сделать фундамент, указав, что любые иные решения будут неэффективными, и, кроме того, фундамент мне все равно понадобится для хранилища. Я не мог хранить картошку во дворе, как братья Макдоналды, но места для пристройки к дому на этом участке не было.

Я позвонил братьям и рассказал, в чем суть проблемы.

«Конечно, нужен фундамент, — сказали они. — Построй его».

Но я напомнил, что по условиям соглашения это разрешение надо было послать мне заказным письмом. Братья отмахнулись, сказав, чтобы я строил без лишней волокиты. Кроме того, сказали братья, они не слишком хорошо умеют писать письма, а нанять секретаря будет для них слишком накладно. На самом деле они легко могли бы нанять всех машинисток IBM, если бы пожелали. После нашего разговора я подождал некоторое время, надеясь, что братья одумаются и пошлют мне письменное разрешение. Но они ничего не прислали.

Итак, с самого начала я был поставлен в крайне сложную ситуацию, однако выбора не было. Я продолжил строительство здания, говоря себе, что когда будет передышка, я съезжу к братьям и устраню из нашего соглашения все неровности. И устранил бы, будь братья Макдоналды здравомыслящими людьми. На самом деле они оказались людьми довольно глупыми и совершенно нечувствительными к тому факту, что в этот проект я вложил все свои деньги без остатка. Когда мы наконец собрались вместе в присутствии юристов, братья признали наличие проблем, но при этом отказались написать хотя бы одно письмо, разрешающее мне отклониться от плана.

«Вам ведь было сказано по телефону, что вы можете вносить означенные изменения», — заявил их юрист Фрэнк Коттер.

«Но по условиям соглашения братья должны послать заказное

письмо. Поскольку мистер Крок его не получал, его можно считать нарушителем соглашения», — отвечал мой юрист.

«Это ваши проблемы».

Братья, казалось, рассчитывали на то, что я потерплю крах. Такое отношение с их стороны было странным, ведь чем успешнее дела у франшиз, тем больше денег попало бы им в карман. Мой юрист отказался вести переговоры дальше. Я нанял еще одного, и тот тоже ушел, сказав, что я не в своем уме, если хочу вести переговоры в таких условиях. Он не гарантировал мне никакой защиты в случае, если братья Макдоналды решат взять меня за горло. «Пусть только попробуют», — воскликнул я и бросился работать дальше.

Мой дом в Арлингтон Хайтс соседствовал с загородным клубом Rolling Green, членом которого был и я. Среди состоявших в клубе людей у меня была масса друзей-бизнесменов и партнеров по игре в гольф. Большинство наших разговоров в раздевалке клуба вращались вокруг того, что я просто выжил из ума, решив заняться гамбургерами. Но один из хороших знакомых заинтересовался моими планами. У него был зять по имени Эд Маклаки, который как раз искал работу где-нибудь в области общественного питания. На тот момент Эд занимался оптовой торговлей металлоизделиями в Мичигане, и дела его шли не слишком хорошо. Я поговорил с ним. Это был один из тех поджарых, нервных людей, которые бывают суетливы и привередливы, зато очень выносливы. Как раз такого человека я и искал на роль менеджера первого ресторана. Арт Бендер, управляющий братьев Макдоналдов, приехал в Дес-Плейнс и помог мне с Эдом открыть ресторан. Это случилось 15 апреля 1955 года. На мои плечи обрушилась огромная масса забот и проблем, однако этот опыт оказался полезным позднее, при открытии других ресторанов. Так получилось, что Арт Бендер работает у нас до сих пор: он на редкость успешно управляет рестораном в Калифорнии. Эд тоже не отстает — у него есть рестораны в Мичигане и Флориде.

Идея о том, что самый первый ресторан должен послужить образцом для всех остальных, оказалась удачной. Почти год потребовался на то, чтобы утрясти все мелочи и наладить четкую работу заведения. Ресторан начал приносить прибыль с самого момента открытия. Я никогда бы не справился без помощи Джима Шиндлера из Leitner Equipment Company. Этот человек поехал в Сан-Бернардино, где изучил устройство жаровен и всего остального оборудования братьев. Затем он адаптировал это оборудование под мои нужды в Дес-Плейнс. Кое-что я сделал иначе, чем у братьев. Например, мороженое для молочных

коктейлей наливалось из резервуара, а не зачерпывалось ковшиком вручную. Это нововведение освободило немало кухонного пространства.

Одна из главных проблем с адаптацией здания, рассчитанного на погодные условия Калифорнии, к северному климату — устройство вентиляции. В поисках способа проветривать ресторан я приглашал одного за другим архитекторов-консультантов. Эти архитекторы могли построить огромный собор, но с моим маленьким ресторанчиком справиться не могли. В апреле в Чикаго довольно холодно, и наша печка топилась в полную силу. Проблема состояла в том, что вентиляторы жаровен выдували наружу все тепло, производимое печкой, и постоянно гасили пламя на газовой горелке. Когда пламя задувалось, газ продолжал идти и скапливался в опасных концентрациях. Температура внутри ресторана могла держаться в районе сорока градусов по Фаренгейту. Когда на улице потеплело, получилась обратная ситуация — выдувался наружу прохладный воздух, и температура внутри подбиралась к ста градусам.

Однако гораздо сильнее меня беспокоил полный провал с картофельными чипсами. С нескрываемой гордостью я рассказал Эду Маклаки о секрете братьев Макдоналдов и показал, как очищать картофель, чтобы оставалось совсем чуть-чуть кожуры для вкуса. Затем на специальной доске я нарезал картофель и бросал соломку в холодную воду. Этот ритуал завораживал меня. Я закатывал рукава, мыл руки, как хирург, погружал их по локоть в воду и перемешивал картофель до тех пор, пока вода не становилась молочно-белой от крахмала. Затем я тщательно промывал картофель и помещал в кювет для жарки во фритюре из свежего масла. В результате получался превосходный продукт с золотистой корочкой, который имел вкус… обычной вареной картошки. Я был ошеломлен. В чем дело? Я мысленно перебирал все шаги процесса, пытаясь понять, где он нарушен, но ничего пропущено не было. Я хорошо запомнил процесс изготовления чипсов, который многократно наблюдал в Сан-Бернардино, и мог ручаться, что делаю все в точности так же.

Еще и еще раз я прокручивал в голове этап за этапом, но результат оставался один — мягкая, липнущая к нёбу картошка. Она была не хуже и не лучше, чем картошка, продаваемая в любом другом месте. Но я-то хотел другое! Получались совсем не те сказочно вкусные, хрустящие чипсы, которые я открыл в Калифорнии. Пытаясь отыскать причину, я даже звонил братьям Макдоналдам, но они не смогли подсказать мне решение проблемы.

Ситуация получалась безрадостная. Успех всего проекта основывался на точном копировании стандартов вкуса и качества братьев Макдоналдов в сотнях заведений, а здесь получалось, что не могу воспроизвести эти стандарты даже в одном!

Я обратился со своей проблемой к экспертам из Ассоциации картофелеводов и луководов. Их она тоже поставила в тупик. Однако один из сотрудников лаборатории попросил меня пересказать ему шаг за шагом весь процесс приготовления чипсов, начиная с момента покупки картофеля у фермеров в Айдахо. Я начал пересказывать, и когда дошел до места хранения клубней в корзинах со стенками из мелкой металлической сетки, он воскликнул: «Вот и причина!» Оказывается, когда клубни только выкопаны, они почти полностью состоят из воды. По мере высыхания их вкус изменяется, а углеводы превращаются в крахмал. Братья Макдоналды, сами того не ведая, организовали процесс этого дозревания клубней в корзинах, хорошо продуваемых сухим пустынным воздухом.

С помощью специалистов-картофелеводов я разработал собственную систему дозревания картофеля. Клубни складывались в подвале таким образом, что самые «старые» оказывались следующими на очереди в кухню. В том же подвале я установил большой электрический вентилятор, непрерывно обдувавший клубни. Эд Маклаки смотрел на все это и удивлялся.

«Мы окружили картошку такой заботой, — говорил он, — что мне даже неловко ее жарить».

«Именно так, Эд. Скоро мы будем еще лучше заботиться о картошке — начнем жарить ее дважды». Речь шла о бланшировке, рекомендованной мне картофелеводами. Каждый лоток с сырыми чипсами предварительно краткое время обжаривался в масле, затем масло полностью стекало, лоток остывал, и чипсы жарились по-новой. Благодаря такого рода усилиям месяца через три после открытия ресторана мы научились готовить чипсы, примерно соответствовавшие моим требованиям. Если угодно, они были даже вкуснее, чем чипсы из Сан-Бернардино. Бланшировка стала частью стандартного процесса приготовления чипсов. Два лотка за раз выдерживались в горячем масле три минуты. В конце процедуры чипсы приобретали довольно неаппетитный серый цвет, однако за время стенания и сушки масло проникало внутрь. Взаимодействие масла с крахмалом, когда лоток с чипсами вновь погружался в кипящее масло на целую минуту, рождало изумительный вкус. После второго обжаривания кусочки картофеля становились золотистыми, блестящими и аппетитными. Мы ссыпали готовые чипсы в нержавеющую емкость, ставили под нагревательные лампы и

ждали, пока стечет лишний жир. Затем чипсы раскладывались щипцами для сахара по пакетам. Сегодня описанная процедура была бы слишком дорогостоящей по трудозатратам. Даже в те времена клиенты удивлялись, как у нас получается продавать такие великолепные чипсы всего по десять центов.

Один из поставщиков говорил мне: «На самом деле, Рэй, ты занимаешься не гамбургерами, а чипсами. Хоть я и не могу понять, как это тебе удается, но у тебя самые вкусные чипсы в городе, и поэтому клиент валит к тебе косяком».

«Это так, — отвечал я с улыбкой, — но смотри, никому от этом не проболтайся».

Когда я наконец открыл ресторан и получил первую прибыль, мой энтузиазм был безграничным. Впрочем, постепенно я понял, что место расположения ресторана было далеко не самым лучшим. Однако дела шли хорошо, и я начал подумывать о поиске желающих купить лицензии. В первую очередь я искал их в раздевалке своего загородного клуба: со временем многие мои партнеры по гольфу стали преуспевающими владельцами ресторанов McDonald's.

Но вскоре мои дела вновь застопорились, и опять по причине фантастической бестолковости или невежества (не знаю, чего больше) братьев Макдоналдов.

Я прекрасно помнил, что братья выдали разрешение на использование названия McDonald's десяти другим заведениям в Калифорнии и Аризоне. Мы договорились, что нам это не помеха. В моих руках было право выдавать лицензии на остальной территории Америки. Позднее выяснилось, что было еще одно соглашение о франшизе, про которое братья рассказать мне забыли. Оно касалось Кук Каунти в Иллинойсе, именно того округа, где был мой дом, мой офис и мой первый образцовый ресторан! Оказывается, братья продали франшизу на территории Кук Каунти компании Frejlack Ice Cream за 5000 долларов.

Право открывать франшизы на этой территории я смог выкупить у компании за 25 000 долларов, и эта сумма была просто убийственной.

Я не мог достать таких денег, так как уже был по уши в долгах.

Обвинять компанию Frejlack не в чем — покупая лицензию, они ничего про меня не знали. Но братьев Макдоналдов я за это не прощу никогда. Намеренно или нет, они сделали из меня осла — в библейском смысле. Подобно ветхозаветному Самсону, я был ослеплен лживыми заверениями и выведен на погибель.

Спасением для бизнеса стало то доверие, которое я воспитал у клиентов в период работы в Prince Castle Sales. Доходы от

продажи миксеров шли на арендную плату и выплату жалования сотрудникам, ведшим дела, пока я надрывался, налаживая работу McDonald's. Рано утром я приезжал в Дес-Плейнс и готовил ресторан к открытию. Уборщик приезжал почти одновременно со мной, и если больше делать было нечего, я ему помогал. Я не считал зазорным мыть пол шваброй или чистить туалеты, даже если на мне был хороший костюм. Но обычно надо было сделать массу всего в плане заказа продуктов и контроля над процессом приготовления блюд. Я составил для Эла подробнейшие инструкции. Он приходил около 10 утра, а ресторан открывался в 11. Закончив с делами, я оставлял машину у ресторана и шел несколько кварталов пешком до Северо-западной станции железной дороги. Там в 7.57 садился на экспресс до Чикаго и уже в 9 часов был в своем офисе в Prince Castle.

Чаще всего к этому времени уже приходила Джун Мартино. День начинался переговорами с нашими коммивояжерами на Восточном побережье. Продавать миксеры мне помогали торговые представители завода-изготовителя по всей стране. Некоторое время я держал ряд крупных заказчиков — компании Howard Johnson's, Dairy Queen, Tastee-Freeze— в качестве своих личных клиентов.

По мере того, как McDonald's стал требовать все больше и больше внимания, я уступал этих клиентов другим. Вечером я вновь садился на поезд и добирался до ресторана. Идя пешком, я всякий раз с нетерпением ожидал, когда за поворотом покажется знакомое здание. Иногда бывало, что его вид доставлял мне меньше удовольствия, чем всегда. Это случалось, когда Эд Маклаки забывал включать подсветку вывески в сумерках или когда возле ресторана я видел мусор, который не успевал убрать Эд.

Эти мелочи, возможно, не замечались другими, но для меня они были просто оскорбительными. Я начинал орать на Эда, как сумасшедший, а он, с его стороны, всегда старался исправиться. Досадные мелочи раздражали его не меньше моего, и он доказал это, когда через несколько лет стал управлять своими собственными ресторанами. Совершенство труднодостижимо, однако именно совершенства я добивался от McDonald's. Все остальное казалось второстепенным.

Глава 7

Гарри Соннеборн.

Это имя из ежедневника казалось смутно знакомым. Я вспоминал, что в конце мая 1955 года несколько раз говорил с этим человеком по поводу продажи партии миксеров. В то время он был вице-президентом Tastee-Freeze.

И вот Гарри звонит мне и говорил, что ушел из своей компании, продал свой пакет акций и теперь хочет работать у меня.

«Я столько слышал о вашем ресторане в Дес-Плейнс, что решил прийти и посмотреть на него своими глазами, — сказал он. — Просто постояв и понаблюдав за работой, я теперь точно знаю, что этот ресторан не имеет равных, мистер Крок, и поэтому хочу стать вашим сотрудником».

«Зови меня Рэй, — ответил я. — Мы еще поговорим, однако в настоящий момент я не в состоянии никого нанять».

«Я все-таки хотел бы попробовать. А вдруг вы передумаете?» — сказал он, и мы условились о встрече в офисе.

По правде сказать, люди были нужны. Однако я пока не мог платить им зарплату. Все расходы, связанные с McDonald's, моя зарплата и зарплата Джун, а также большая часть издержек на создание франчайзинговой сети оплачивались средствами, вырученными от продажи миксеров. Кроме того, на мне висела выплата 25 000 долларов за переуступку компанией Frejlack лицензии на территорию Кук Каунти. После того, как мы расплевались с Артом Джекобсом и он ушел, моя доля прибыли от ресторана в Дес-Плейнс была крайне невелика. Опыт, полученный при открытии первой торговой точки, подсказывал, что если я не научусь действовать гораздо быстрее, то расходы начнут расти, как снежный ком, и превысят лицензионные 950 долларов задолго до того, как ресторан станет приносить прибыль. Образно говоря, я размазался слишком тонким слоем, и единственным способом ускорить постройку сети был наем помощника. Если найму — мне будет очень плохо, не найму — мне будет просто ужасно.

Когда Гарри Соннеборн пришел ко мне работать, ему было тридцать пять. Ростом в шесть футов, он казался еще выше из-за своей угловатости, отчасти делавшей его похожим на президента Линкольна. Гарри носил прическу на манер немецких военных, которая очень шла к его одержимости дисциплиной и строгостью. Оказалось, мы прекрасно друг друга понимаем во всем, что касается франшиз и возможностей для бизнеса. Совершенно

очевидно, что бизнес этот сопряжен с множеством проблем и рисков. Развитие франчайзинговой сети и поддержание в ней высоких стандартов качества — это проблема, решаемая не за один день. Еще одна проблема — растущая масса предписаний и постановлений властей. Я обсудил с Гарри все эти вопросы и понял, что он именно тот, кто мне нужен. Однако оставалось выяснить, откуда взять деньги на его зарплату? Гарри предложил мне следующее: он вернется домой и посчитает, какой минимальной зарплаты ему хватит на прокорм семьи.

Его настойчивость изумляла. Он был решительно настроен посвятить McDonald's все двадцать четыре часа в день, если потребуется. И я ему верил. Именно так относились к делу и я, и Джун Мартино.

Все во мне говорило, что я обязательно должен нанять Гарри. Мне уже виделось, как Гарри занимается финансами, Джун ведет делопроизводство, а я управляю ресторанами и расширяю сеть. С такой расстановкой сил мы бы начали двигаться вперед очень быстро.

Никак иначе, впрочем, двигаться было нельзя. Чтобы в нашей кассе появились деньги, мне первым делом надо было активнее продавать лицензии. Во-вторых, будучи на тот момент единственным предпринимателем в своей области, я предчувствовал, что вскоре подтянутся конкуренты, и поэтому желал воспользоваться преимуществами первопроходца максимально полным образом.

Через несколько дней Гарри пришел вновь и сообщил, что готов работать за 100 долларов в неделю чистыми. Это было предложение, от которого я не мог отказаться. И слава богу, что у меня хватило ума не отказываться. McDonald's никогда не стал бы тем, чем он есть сегодня, без уникальной интуиции Гарри Соннеборна.

Гарри родился в Эвансвилле в штате Индиана. Родители умерли, когда он был маленьким мальчиком, и его взял на воспитание дядя, владевший швейной фабрикой в Нью-Йорке. Гарри обожал этот город. Он вырос в типичной для многих еврейских семей атмосфере любви к литературе и искусству. После окончания курса в Висконсинском университете он каким-то образом попал в Чикаго, где и остался. При этом он не оставил свое нью-йоркское высокомерие, которое иногда выводило меня из себя. Его методы изучения финансовых и юридических проблем восхищали. Он обкладывался книгами и кропотливо изучал контракты и финансовые хитросплетения, а также тонкости работы адвокатов и банкиров. Мы были первопроходцами, и на нашу долю выпало принимать

фундаментальные решения, которым суждено было определить нашу жизнь на многие годы вперед. Самая приятная часть работы руководителя — видеть, как растет и развивается твое детище. Естественно, вокруг затаились и опасности — малейшая ошибка, и все усилия пропадут втуне. Однако хороший руководитель, по моим представлениям, ошибается крайне редко.

Одно из самых важных решений, принятых в тот период времени, касалось самой сути работы нашей франчайзинговой системы. Речь шла о том, что корпорация не должна выступать в роли поставщика для своих франшиз. Я считал, что моя задача — всесторонняя помощь по развитию каждой франшизы. Успех партнера был и моим собственным успехом, однако в таком случае я не должен рассматривать его в качестве клиента. Когда считаешь человека партнером и одновременно продаешь ему что-нибудь с выгодой для себя, неизбежно возникает конфликт. Как только вы становитесь поставщиком, то начинаете больше интересоваться своей прибылью от продаж партнеру, а не тем, как идут продажи у него. При этом возникнет искушение снизить качество продаваемого ему продукта, чтобы нарастить свою прибыль. Снижение качества плохо отражается на бизнесе партнера и в конечном итоге — на вашем собственном. Многие франчайзинговые сети, возникшие вслед за нами, пытались строить отношения «поставщик-клиент», и все заканчивалось огромными организационными и финансовыми проблемами. Мы разработали хитроумный метод закупок, благодаря которому наши партнеры получали продукты по минимальным ценам. Позднее выяснилось, что благодаря моей интуиции мы, в отличие от многих других франчайзинговых сетей, избежали проблем с антитрестовским законодательством.

Еще одно удачное решение, принятое в самом начале нашего развития, — отказ от установки в ресторанах McDonald's таксофонов, музыкальных и торговых автоматов. Партнеры по сети, соблазнясь получением дополнительного дохода от автоматов, многократно пытались переубедить меня. Но я твердо стоял на своем. Все вещи такого рода собирают толпы праздношатающихся людей, которые будут мешать клиентам. Имидж McDonald's мог бы пострадать. Кроме того, в некоторых частях страны торговые автоматы находились под контролем мафии, а с ней я не желал иметь никаких дел.

Наши первые три франшизы были проданы в Калифорнии — в города Фресно, Лос-

Анджелес и Резеда. Рестораны там открылись через год после начала работы заведения в Дес-Плейнс. Найти покупателей в Калифорнии оказалось проще, чем в других штатах, поскольку

хозяевам-застройщикам всегда можно было привести пример ресторана в Сан-Бернардино. Они легко соглашались построить для наших партнеров здание по нашим чертежам. Тем не менее дела продвигались очень медленно и были похожи на катание на коньках по бетонному полу. Однако мы работали, как одержимые, и за восемь месяцев 1956 года открыли еще восемь ресторанов, только один из них был в Калифорнии. Первой франшизой в штатах Среднего Запада стал ресторан в Уокегане в штате Иллинойс — городке на берегу озера Мичиган в сорока милях к северу от Чикаго. Мы затратили на его открытие титанические усилия. Владелец земли был банкиром, и с большим недоверием отнесся к перспективам нашей торговли 15-центовыми гамбургерами. Он не верил, что хозяин ресторана сможет заработать деньги на арендную плату. Партнер тоже был весь в сомнениях. Чтобы помочь ему наладить бизнес, в Уокеган отправился Эд Маклаки. Вскоре позвонил владелец заведения, вне себя от ярости. «Вы хотите меня угробить, — кричал он в трубку, — Маклаки заказал такое количество мяса и булочек, какое я не смогу продать и за месяц!» Как он бушевал! Ресторан открылся 24 мая 1956 года, и продажи понеслись, как степной пожар. Эду пришлось срочно вернуться в Дес-Плейнс и взять еще одну огромную партию мяса и булочек, чтобы ресторан в Уокегане продержался хотя бы выходные. Не стоит и говорить, что его хозяин был готов проглотить слова, сказанные мне по телефону. А землевладелец решил, что я его просто наколол. Уверен, что в следующие двадцать лет, на которые мы заключили с ним контракт, не было и дня, чтобы арендодатель не пожалел, что потребовал с нас такую маленькую плату. Но если на то пошло, я в те времена представлял не лучше его, насколько хорошо пойдет бизнес. У меня была лишь вера в перспективы быстрого питания как отрасли.

Ведя бизнес, я всегда стремился быть честным и открытым, даже когда чувствовал, что кто-то наживается за мой счет. Это одна из причин, почему я всегда стремился с головой погрузиться в работу. Я считаю себя до некоторой степени наивным человеком, поскольку всегда верил людям на слово, если только они на деле не доказывали, что верить им нельзя. Множество выгодных сделок держались лишь на силе рукопожатия. Превратиться в закоренелого циника у меня бы не получилось — моя природная жизнерадостность не позволила бы играть эту роль слишком долго. Даже после общения с такими людьми, как Клем Бор.

Клем был одним из самых обаятельных на вид мошенников из всех, с которыми я столкнулся при строительстве зданий для

McDonald's. Он был подрядчиком из Висконсина. Как-то раз он позвонил Гарри Соннеборну и сделал ему заманчивое предложение. По словам Бора, он собрался ездить по стране и подыскивать хорошие участки для строительства наших ресторанов. Предполагалось, что его фирма будет выкупать землю, строить рестораны и затем сдавать здания в аренду нам. Мы согласились, и Бор отправился осматривать пригороды в разных местах страны.

Ни я, ни Гарри больше не вспоминали Бора, так как были слишком заняты нашими проектами. Самый крупный из этих проектов в случае удачного осуществления сулил корпорации быстрый рост. Мы бы тогда превратились в компанию, бизнес которой состоял бы исключительно в создании франчайзинговой сети ресторанов.

Мы считали, McDonald’s — это не просто общее название для множества заведений. Это должна быть целостная система ресторанов с блюдами высочайшего качества и единообразными методами их приготовления. Наша цель состояла в том, чтобы привлекать клиентов благодаря высокой репутации системы в целом, а не качеству еды в отдельно взятом ресторане. Для достижения этой цели требовалось тщательное обучение владельцев франшиз и постоянный контроль за их работой. Кроме того, нам была нужна полномасштабная программа исследований. Я чуял буквально нутром, что единообразия в приготовлении блюд мы достигнем только тогда, когда предложим владельцам франшиз набор методов, которые по своей эффективности намного превосходят уже известные им методы. Однако научно-исследовательские программы, а также наем сотрудников для контроля за работой партнеров, требовали серьезных денег.

Опыт работы крупнейших на тот момент американских франчайзинговых компаний Tastee-Freeze и Dairy Queen, а также наши собственные наблюдения подсказывали, что единственная возможность наращивать сеть так, как мы планировали, — это создавать рестораны своими руками. Значит, мы должны были сделать так, чтобы рестораны McDonald’s во всей стране работали в рамках целостной и долговременной маркетинговой программы.

Идея была блестящей, подсказывал мой инстинкт коммивояжера. Если мы начнем продавать не имя, а целостный имидж McDonald’s, то франшиза станет гораздо более ценной в глазах возможных покупателей. Но одно дело мечты, а другое дело — реальная работа по созданию ресторанов. Казалось, нас ожидал неподъемный воз проблем. Тут-то Гарри и посетила

мысль о создании Franchise Realty Corporation. В финансовом плане эта мысль была просто гениальной.

Данная компания стала идеальным примером совпадения слов с делами. Я много раз говорил об оптимальном пути развития McDonald's с единообразными стандартами качества. И Гарри придумал, как эту идею воплотить в жизнь. Когда он рассказал мне ее суть, я не только ее поддержал, но и отдал в залог все, что имел — дом, машину, — буквально все. Я чувствовал себя ветхозаветным Самсоном, которого только что остригли. Меня поддерживало лишь видение того, во что может вырасти наша компания.

Мы основали Franchise Realty Corporation со стартовым капиталом в 1000 долларов. Эту сумму Гарри со временем превратил в недвижимость стоимостью порядка 170 миллионов долларов. Суть его идеи, если передать ее простыми словами, состояла в следующем. Мы убеждали хозяина недвижимости сдавать нам землю на правах субаренды. Иначе говоря, он мог отзывать второй ипотечный кредит, а мы отправлялись в кредитное учреждение (в те времена это был банк) и получали первый кредит на здание. Земля на правах субаренды шла вместе со зданием. Поначалу меня разбирали сомнения: а захочет ли землевладелец идти на этот шаг? Однако сомнения я держал про себя и не мешал Гарри работать.

Я считаю, что если вы наняли человека для выполнения определенной работы, то должны отойти в сторону и дать ему делать все, что он сочтет нужным, а если сомневаетесь в его способностях, то его не надо и нанимать. Я знал, что Гарри самым тщательным образом изучил все тонкости договоров аренды. Вдобавок к прочитанным томам он нанял консультанта из Вашингтона — эксперта по сделкам с недвижимостью по имени Дрейфус. Гарри привез его в Чикаго и общался с ним целую неделю. Услуги эксперта стоили 300 долларов в день. Джун Мартино всерьез беспокоилась, что мое терпение лопнет, и я вышвырну Гарри с его экспертом на улицу. Однако ничего такого даже в мыслях у меня не было. Чтобы заработать деньги, надо сначала их потратить, а Гарри просто делал работу, ради которой я его и нанимал.

Одна из причин, по которой его идея с субарендой сработала настолько великолепно, состояла в том, что в конце пятидесятых франчайзинговых сетей было мало, и свирепая конкуренция за коммерческую пригородную недвижимость, вспыхнувшая через пару десятков лет, отсутствовала. Имелась и еще одна причина — мы с Гарри были опытными торговыми агентами и нам ничего не стоило запудрить мозги землевладельцу и убедить его заработать

хоть что-нибудь на аренде его пустующего участка.

Так было положено начало первым реальным доходам McDonald's. Гарри разработал специальную формулу расчета месячных платежей для наших партнеров. Эти платежи покрывали наш ипотечный кредит с прочими расходами и включали нашу долю от прибыли. Мы получали или фиксированный месячный минимум, или процент от оборота ресторана, смотря какая сумма была большей. Через некоторое время благодаря этой формуле мы стали получать значительный доход. Более того, мы наконец узрели, что до сих пор отщипывали лишь крошки от краев лежавшего перед нами гигантского денежного гамбургера.

Примерно в начале того времени, когда мы только-только начинали раскручиваться, Гарри съездил в Сан-Бернардино. Дик Макдоналд спросил его, что он думает о будущем McDonald's. Гарри ответил, что придет день, и эта компания станет крупнее сети магазинов Woolworth. Позднее Дик скажет мне: «В тот момент я решил, что этот человек настоящий псих». Но Гарри знал свои цели, и знал, как их осуществить.

Однажды в ходе одного сымпровизированного на скорую руку совещания, которые я, Гарри и Джун часто проводили по окончании рабочего дня, Гарри заявил: «Дела с банковскими кредитами идут отлично, но если мы хотим создать себе репутацию в финансовом сообществе, нам нужны крупные институциональные инвесторы». Я дал «добро», и Гарри начал работать со страховыми компаниями. Первое соглашение было заключено с чикагским отделением Всеамериканской компании по страхованию жизни. Они выдали нам несколько кредитов. Затем Гарри столь же успешно подключил Central Standard Life, тоже из Чикаго.

Это были очень хорошие новости. Мы на полной скорости двигались вперед. На горизонте замаячил день, когда компания расплатится со всеми долгами и начнет приносить прибыль. Я испытывал глубочайшую признательность Гарри и Джун. Они работали не покладая рук, отложив в сторону даже семейные дела, чтобы оставаться в курсе событий в нашем стремительно развивавшемся бизнесе. Позже Джун рассказывала, что в тот период она ни разу не посещала дней рождения и выпускных вечеров своих детей, а несколько раз ей даже приходилось оставаться в офисе вечером перед Рождеством. Я знал, как обстоят дела у нее и у Гарри, потому что мы плыли в одной лодке. Сам я такую жизнь переносил легче — из-за беспрестанной холодной войны с Этель и дочерью. Мои домашние уже привыкли, что я полностью поглощен бизнесом. И все эти

обстоятельства только увеличивали мою благодарность Гарри с Джун. В то время я даже зарплату повысить им не мог, чтобы отплатить за старания, однако был уверен, что сделаю это, когда McDonald's станет одной из крупнейших компаний страны. В том, что это рано или поздно случится, сомнений у меня не было. А пока что вместо зарплаты я раздал им акции — десять процентов Джун и двадцать процентов Гарри. Позже эти акции сделают их очень богатыми людьми, а на тот момент даже чикагские автобусные талончики стоили больше, чем акции McDonald's.

Время от времени, проходя мимо двери кабинета Гарри, я спрашивал: «Кстати, что слышно от Клема Бора?»

«Как раз на днях звонил. Кипел, как кастрюля на газу. Он нашел место в Кливленде, и приступит к стройке со дня на день». Затем Бор нашел еще одно место в Висконсине, а затем мы услышали, что он приобрел два участка земли в глубине Иллинойса. Получив такого рода сообщение в первый раз, я воскликнул: «Вот это здорово, Гарри!» И мы еще долго обсуждали, какой замечательный человек этот Клем Бор.

«Кипит, как кастрюля на газу» было расхожим выражением в то время, а для нас оно стало фирменной шуткой. Когда кто-нибудь у нас «кипел, как кастрюля на газу», это значило, что дела у него идут отлично. Шутка связана с тем, как мы обустраивали рестораны по планам, разработанным братьями Макдоналдами. Вместо предусмотренных планом электрических жаровен для чипсов Джин Шиндлер предложил использовать газовые горелки. И действительно, газ оказался гораздо удобнее — он был дешевле, а качество продукта получалось выше. Так что мы старались все «готовить на газу» в McDonald's.

Опыт, полученный в 1956 году при создании ресторана в Уокегане и других местах, подсказывал, что мне в главный офис остро требовался грамотный управляющий. Всякий раз, продав франшизу, я считал своим долгом обучить персонал нового партнера и наладить в заведении целостную «макдоналдсовскую» систему. Однако постоянно возить Арта Бендера из Калифорнии было накладно, а слишком часто отпускать Эда Маклаки из Дес-Плейнс тоже было трудно. Иногда вместо обещанной помощи мне приходилось давать покупателям франшиз скидку в 100 долларов. Все это было нехорошо, поскольку стандарты качества должны выдерживаться во всех процедурах, а персонал требовалось обучать макдоналдсовским методам обслуживания. Наши базовые методы и принципы должны были делать ресторан прибыльным всегда и везде, если только он не располагался в совсем никудышном месте. Впрочем, за двадцать лет у нас было лишь несколько таких случаев. Однако для тех торговцев

зеленью, продавцов содовой, бывших военных и представителей сотен других профессий, которые становились владельцами франшиз, наши принципы не были очевидными, и их надо было постоянно освежать у них в памяти. Если бы я получал кирпич всякий раз, когда повторял формулу КОЧ и В (Качество, Обслуживание, Чистота и Выгода), то уже насобирал бы достаточно кирпичей для строительства моста через Атлантический океан. Эту формулу надо было напоминать не только партнерам, но и их менеджерам и рядовому персоналу, особенно если ресторан недавно открылся.

Итак, мне понадобился человек, который бы взял на себя управление производственным процессом. Гарри и Джун согласились, что потребность возникла острая. Однако поскольку они имели слабое представление о той ежедневной производственной рутине, с которой сталкивался я, то ничего конкретного не подсказали. «Тебе нужна настоящая динамо-машина, Рэй, — размышляла Джун, — человек с опытом и сноровкой, как у Арта Бендера или Эда Маклаки. Но где его найти?»

«Спокойно, — ответил я, — кажется, я знаю такого».

Глава 8

Фред Тернер.

Вот кого я прочил на роль управляющего производством. В голове у меня всплывает воспоминание о том моменте, когда Фред, которому будет суждено стать президентом всей корпорации и председателем ее совета директоров, вошел в мой офис. Случилось это февральским днем 1956 года. В сущности, в свои 23 года он был еще ребенком — с умилительно-детским выражением лица и на редкость заразительной улыбкой. Он и еще один юноша по имени Джо Пост пришли по объявлению о продаже франшиз, размещенному мной в Chicago Tribune. Фред, Джо и два их родственника составили костяк так называемой «корпорации Поста-Тернера». Собственно, они пришли ко мне, чтобы купить макдоналдсовскую франшизу и открыть собственное заведение. Я принял их первый взнос

за лицензию и предложил немного постажироваться в Дес-Плейнс, пока не будет построен их собственный ресторан. Фред охотно принял предложение и немедленно приступил к работе. В ресторане он получал по доллару в час; кроме того, родные присылали ему по 85 долларов в неделю. Эти деньги семья Фреда рассматривала как аванс, покрывающий издержки на открытие бизнеса, — предполагалось, что Фред эти деньги вернет, когда разбогатеет.

Работником Фред оказался просто бесценным. Он без лишних слов уловил все, на чем держалась работа ресторана. О его смекалке мне немедленно сообщил Эд Маклаки. Фреда отметил даже Арт Джекобе, редко появлявшийся в ресторане. Я увидел в нем прирожденного лидера и был рад, что этот человек согласился стать одним из моих партнеров. Впрочем, таково было мое отношение к Фреду до того момента, когда «корпорация Поста-Тернера» начала испытывать трудности. Четверка постановила заранее, что решение о месте расположения их ресторана должно приниматься единогласно. Некоторые места получали два голоса, некоторые — три, но ни одно не получало все четыре.

Ситуация для Фреда сложилась невыносимая. Через некоторое время он отказался получать от родственников финансовую помощь и нашел себе дополнительный заработок, начав продавать малярные кисти компании Fuller. Он испугался, что место для ресторана так никогда и не будет найдено, и не хотел глубоко влезать в долги. Осенью 1956 года Билл Бар, владелец новооткрытого ресторана на чикагской Сисеро-авеню,

спросил у меня, не взять ли ему Фреда в качестве менеджера.

«Бери, — сказал я ему, — но помни: я хочу, чтобы этот человек вошел в состав корпорации. Придет время, и я его у тебя заберу».

Время пришло быстрее, чем я думал. Поскольку в иллинойском городке Канкаки, где мы выкупали здание для Franchise Realty, складывалась непростая ситуация, нам срочно понадобилось поставить кого-нибудь на управление рестораном. Я послал Гарри Соннеборна поговорить с Фредом и узнать, не возьмет ли он на себя заботы о нашей торговой точке в том городе. Он согласился, но сделка со зданием по ряду причин не состоялась, и я взял Фреда к себе в Дес-Плейнс.

«Буду платить тебе 425 долларов в месяц, — предложил я, и его лицо при этих словах просияло. Но затем он посчитал в уме и выяснил, что это были почти те же самые 100 долларов в неделю, которые он получал в ресторане на Сисеро-авеню.

«Увы, мне невыгодно работать за эти деньги, мистер Крок, — заявил он. — Зарплата останется той же, что я получаю сейчас, но мне придется больше тратить на транспорт и платить за обеды, которые в ресторане были бесплатными. Кроме того, для офиса мне понадобится костюм с белыми рубашками, плюс расходы на чистку и стирку. В общем, я соглашусь не меньше чем за 475 долларов в месяц».

«Ты прав, — ответил я. — Пусть будет 475, как ты хочешь». Его лицо опять просияло и мы пожали друг другу руки. С тех пор никаких разговоров о зарплате я с Фредом не имел.

Фред пришел к нам в офис в январе 1957 года. В тот год мы открыли 25 новых ресторанов, и Фред приложил свою руку к открытию каждого из них. Кроме него, огромную помощь оказали Джим Шиндлер, нержавеющий волшебник из компании Leitner Equipment, и Зиг Чаков, торговый представитель Illinois Range. Джим и Зиг старались так, словно получали у меня зарплату. Они тратили массу личного времени, проверяя, хорошо ли работает оборудование и правильно ли оно установлено. Иногда они даже помогали вывозить мусор и подметать парковку, чтобы ресторан успевал открыться к намеченному сроку.

Во флоридском городке Сарасота мы столкнулись с тем, что министерство здравоохранения из санитарных соображений запретило готовить молочные коктейли в одном помещении с гамбургерами. В наших подразделениях, понятное дело, коктейли готовились у самых плит с жарящимися гамбургерами, однако проводить перепланировку было бы неподъемным по затратам делом. Зигу пришла в голову идея построить стеклянную перегородку с дверью, чтобы коктейли и гамбургеры готовились в

разных комнатах, однако подавались бы клиентам через одно и то же окно. Минздрав удовлетворился этим, и наш флоридский партнер облегченно вздохнул.

Однажды в конце 1957 года Гарри, Джун и я поздно вечером сидели и обсуждали перипетии наших дел в Сарасоте. Мы расположились в гостиной моего дома в Арлингтон-Хайтс и отдыхали после очередного обсуждения стратегии, отбиравшего все интеллектуальные силы. Говорили мы о рисках, связанных с открытием ресторанов, и ощущали некоторое головокружение от успехов — за год было открыто целых 37 ресторанов McDonald's, а следующий год обещал быть еще более продуктивным. Я рассказывал коллегам, что открытие ресторана всегда сопряжено с проблемами, и первый пример этому — открытие братьями Макдоналдами их первого ресторана в 1947 году. Городок Сан-Бернардино находится почти в пустыне, и всю его годовую норму осадков можно уместить в бокале для мартини, причем еще осталось бы достаточно места для оливок. Однако в тот день, когда братья открыли свой драйв-ин, в Сан-Бернардино выпало на три дюйма снега. Те немногие посетители, которым удалось пробиться сквозь пробки к ресторану, сидели в автомобилях на парковочной площадке и гневно бибикали. На беду, снег замел таблички, извещающие, что в ресторане самообслуживание и официантов нет.

Такой же необычный случай произошел в 1953 году, когда братья Макдоналды проектировали здание с «золотыми арками». Они хотели, чтобы планировка здания позволяла персоналу выполнять работу самым экономным образом. На теннисной площадке за своим домом Мак и Дик собрали заведующих производством, в том числе Арта Бендера, и все вместе принялись чертить мелом интерьер здания в натуральную величину. Наверное, выглядело это презабавно: взрослые мужчины ходили по площадке и делали вид, что жарят гамбургеры с чипсами и готовят молочные коктейли. Наконец, общими усилиями внутренняя планировка была составлена. Назавтра должен был приехать архитектор, чтобы перенести получившийся план на бумагу, однако ночью в Сан-Бернардино прошел сильнейший ливень, который смыл все следы мела с теннисной площадки.

«И что, они повторили все сначала?» — спросил Гарри.

«Разумеется. Именно так была придумана идея планировки, которую адаптировал для нас Джим Шиндлер».

«Послушай, Рэй, — вступила в разговор Джун. — Мне кажется, тебе надо взять Джима. Он может пригодиться».

Ее слова имели смысл. Джим Шиндлер стал вторым сотрудником нашего корпоративного офиса. Мне пришлось

раскошелиться и дать ему оклад в 12 000 долларов в год. Это было больше, чем получал Гарри, Джун или я, но выхода не было: нам остро требовался богатейший опыт этого человека. Но даже с такой зарплатой он пошел к нам работать только потому, что и я, и он были чехами. Он доверял мне, и наша дружба принесла изумительные плоды.

Мы наняли Джима благодаря настойчивости Джун. Такой образ действий был совершенно ей несвойствен — обычно Джун действовала намеками и старалась воздействовать на меня или Гарри с помощью чисто женских уловок. Это меня неизменно веселило. Ее запасы «женской интуиции» были настолько велики, что некоторые считали ее ясновидящей. Впрочем, ее ценность этим не ограничивалась. Джун выступала своего рода прослойкой между двумя молотобойцами — Гарри Соннеборном и мной, и чаще всего ей отлично удавалось удерживать нас от лобового столкновения. Впрочем, раздоры между нами были неизбежны, потому что хотя Гарри и я одинаково верили в капитализм и блестящее будущее нашей компании, наш образ действий существенно отличался.

У Гарри был чисто научный склад ума. Он анализировал ситуацию с точки зрения теории управления и законов экономики. Я же полагался на свою коммивояжерскую интуицию, а людей оценивал субъективно. Успех всего нашего бизнеса держится главным образом на людях, которых я подбираю, и меня часто спрашивают, по каким критериям я нанимаю управляющих. Но мои ответы едва ли удовлетворительны, так как почти слово в слово повторяют то, что написано в учебниках по менеджменту. Ответить на этот вопрос сложно потому, что дело не в правилах, а в их применении. Иногда мне даже приходилось слышать обвинения в произволе. Например, Джун Мартино долго считала, что я уволил одного из сотрудников только потому, что он носил шляпу «не того» фасона и не чистил до блеска туфли. Она права в одном: я действительно не любил этих черт у данного сотрудника, но уволил по другим причинам. Я знал, что этот человек нам не подходит: он часто допускал ошибки, а шляпа и туфли были просто симптомами его общей небрежности.

Иногда, конечно, я ошибаюсь в своем отношении к людям, но это случается не слишком часто. Боб Фрост, один из наших лучших управляющих на Западном побережье, до сих пор вспоминает историю, случившуюся, когда мы с ним инспектировали рестораны. В одном из них мне очень не понравился молодой менеджер. Когда мы отъехали от ресторана, я сказал Бобу: «Этого человека лучше уволить».

«Перестань, Рэй, — воскликнул он, — дай парию шанс. Он

молод, он старается, и скоро научится нормально работать».

«Может, ты и прав, Боб, — ответил я, — только мне кажется, что у этого человека нет никакого потенциала».

Мысль об этом не отпускала меня и вертелась в голове весь день, пока мы ехали в Лос-Анджелес. Наконец я не выдержал, повернулся к Бобу и заорал: «Черт побери, я хочу, чтобы ты его уволил!»

Боб, надо отдать ему должное, потому и хороший руководитель, что умеет отстаивать свои взгляды и стоит горой за подчиненных. Ему, бывшему военному моряку, не привыкать действовать под обстрелом. В ответ на мое требование он лишь поджал губы, кивнул с подчеркнутой покорностью и сказал: «Хорошо. Если ты приказываешь, я его уволю. Но я бы хотел дать ему поработать еще полгода — посмотрим, как у него будет получаться».

Делать нечего, я согласился. Однако впоследствии с этим человеком произошел тот кадровый фокус-покус, который очень любит делать правительство, хотя в бизнесе (тем более у нас в McDonald's) этот фокус абсолютно недопустим. Человек не исправился. Несколько раз в последующие годы его хотели уволить, но вместо этого переводили на другое место или под начало другого руководителя. Это был совершенно нормальный человек, и всякий новый руководитель пытался сделать из него хорошего работника. Его уволили только через много лет. Вердикт руководителя, который наконец взял на себя смелость взмахнуть топором, был таким: «У этого работника нет никакого потенциала».

Теперь Боб Фрост охотно признает, что был неправ, а я заметил неподходящего сотрудника сразу. Дело, впрочем, не в этом, а в том, что мы затратили на него массу времени и усилий. Хуже всего то, что несколько лет своей жизни этот человек провел, двигаясь в тупиковом направлении, — для его карьеры было бы лучше уйти от нас как можно раньше и отыскать работу, соответствующую его талантам и склонностям. И для нас, и для него история эта была неприятной, однако она доказала, что даже самая дальновидная и проницательная оценка может со стороны показаться чистым субъективизмом.

Такие оценки свойственны моему стилю управления, но не Соннеборновскому. У Гарри имелась одна характерная черта: его отстраненная, бесстрастная манера общения не воодушевляла сотрудников и не заражала их энтузиазмом. Я же любил зажигать людей, заражать их рвением и стремлением достичь целей.

Мы с Гарри были разными людьми, однако долгое время у нас получалось так сочетать наши особенности, что вместе мы

становились сильнее, чем поодиночке. Кроме меня и Гарри, свои особенности в управление корпорацией вносил Фред Тернер. В его обязанности входила помощь новым партнерам в открытии ресторанов McDonald's, — в частности, налаживание связей с местными поставщиками мяса, булочек и сладостей. Фред сумел придумать, как усовершенствовать поставку и расфасовку продуктов.

Возьмем для примера булочку для гамбургера. Чтобы увидеть, как она прекрасна, требуется посмотреть на нее совершенно особыми глазами. Уловить, насколько прекрасны ее поверхность и мягко закругленный силуэт, не труднее, чем восторженно разглядывать оперение любимой рыболовной блесны или узор на крыльях бабочки. Во всяком случае, если только вы не работаете в McDonald's и не рассматриваете булочку как средство быстро обслужить огромное число клиентов. В таком случае отношение к запеченному куску дрожжевого теста гораздо более трезвое. Именно такое и было у Фреда Тернера.

Мы закупали булочки у хлебопекарной компании Mary Ann Bakery, принадлежавшей человеку по имени Луис Кучурис. Поначалу булочки запекались по четыре-шесть штук вместе, и перед приготовлением гамбургера их надо было разрезать. Фред обратил внимание, что для стоящего за прилавком человека было бы удобнее работать с уже разрезанными булочками. В этом пекарня вполне могла пойти нам навстречу, поскольку мы были крупными заказчиками. Кроме того, Фред уговорил компанию-производителя картонной тары разработать специально для нас прочную коробку для многоразового использования. Когда пекарня стала фасовать булочки в эти коробки вместо пакетов, ее затраты на фасовку резко снизились, а мы, соответственно, получили скидку. Вдобавок уменьшились наши затраты на перевозку и упростился производственный процесс. До изобретения коробок работник за прилавком был завален кучей пустых пакетов из-под булочек. Кроме того, требовалось время, чтобы открыть пакет, оторвать булочку и разрезать ее на две части. Секунды, уходившие на эти действия, складывались в минуты и часы напрасно потраченного времени. Фред придумал и несколько других важных новшеств, касавшихся упаковки. Например, он обнаружил, что булочки в коробке дольше остаются свежими, если ее края идут до самого низа, а не до половины. Также он выяснил, что если производитель покроет коробку дополнительным слоем воска, то ее можно использовать большее число раз.

Где бы ни открывался новый ресторан — в Милуоки, Молин или Каламазу, — Фред находил местную пекарню, рассказывал ее

владельцу о McDonald's и наших требованиях к булочкам. Он прекрасно оперировал нужными цифрами, и пекари быстро соглашались, что наш способ изготовления булочек не только лучше, но и выгоднее для них. Как правило, они плохо представляли себе, о какой упаковке шла речь, так что Фред устраивал для пекарей еще и встречу с производителем коробок.

Для многих из владельцев пекарен поставка булочек для McDonald's стала главной сделкой в их жизни. Например, до начала работы с нами Mary Ann Bakery была крошечной хлебопекарной компанией. Сегодня у нее есть огромный пекарный цех с конвейером длиной в четверть мили, на котором остывают готовые изделия. Компания закупает больше миллиона фунтов муки для наших булочек. У Mary Ann есть дочернее подразделение по грузоперевозкам, созданное специально для обслуживания McDonald's. Еще одна компания, выросшая исключительно благодаря сотрудничеству с нами, — Freund Baking, ныне подразделение CFS Continental. Сколько раз мне приходилось выкручивать руки Гарольду Фройнду, чтобы заставить его построить пекарню для обслуживания наших ресторанов в Калифорнии! Сегодня у Фройнда самый большой в мире автоматизированный хлебопекарный цех, выпускающий восемь тысяч булочек в час. Еще один цех этой компании находится в Санкт-Петербурге и обслуживает Флориду, а другой — на Гавайях.

Подход, который Фред опробовал на булочках, он применил ко всем остальным статьям закупок. Здесь важно заметить, что Фред не проводил закупки от имени корпорации, чтобы потом перепродавать товар ресторанам. Мы устанавливали стандарты качества и разрабатывали методы фасовки, однако владельцы франшиз вели закупки у поставщиков сами. Рестораны McDonald's продавали всего лишь девять наименований продукции и закупали тридцать пять или сорок наименований ингредиентов. Таким образом, хотя по общему объему мы заказывали не больше других заведений в той же местности, эти закупки были более концентрированными. Наш ресторан закупал больше булочек, кетчупа и горчицы, чем любой другой ресторан в округе, и поэтому мог закупать эти продукты с хорошими скидками. Мы добивались еще больших скидок, изыскивая способы снизить издержки поставщика. Один из этих способов, например, — фасовка крупными партиями, другой — доставка больших заказов за один рейс.

Побочной выгодой от разработанной нами закупочной системы стала возможность автоматического контроля запасов. Управляющий рестораном сопоставлял количество проданных за

день булочек с количеством проданных кусков мяса, и если они не сходились, значит, что-то не так. В частности, стало гораздо легче обнаруживать мелкие хищения. Если на фунт мяса выходило 10 мясных лепешек, то управляющий знал, что где-то что-то не в порядке, когда на количество булочек, которым должно соответствовать 100 фунтов мяса, уходило 110 фунтов. Одно из двух: или поставщик мяса обвешивал, или кто-то это мясо похищал.

Всякий раз, когда Фред предлагал очередное новшество, я замечал, что поставщики внедряли его во все свои операции и процессы. Здесь как нельзя кстати оказался мой многолетний опыт продажи бумажных стаканчиков и миксеров: я точно знал, где находятся нити, за которые надо было тянуть, чтобы добиваться своего. Многих изумляет тот факт, что я основал McDonald's лишь в пятьдесят два года, но добился небывалого успеха чуть ли не на следующий день. В этом я похож на представителей шоу-бизнеса, которые годами совершенствуют свое мастерство в безвестности, но затем наступает момент, и они становятся знаменитыми. Я тоже стал знаменитым чуть ли не на следующий день, однако этому дню предшествовала ночь длиной в тридцать лет.

Я получал удовольствие, работая с Фредом Тернером; он был таким же требовательным к деталям, как и я. Существуют люди с особым складом ума, которые умеют придумывать идеи в законченной, полностью готовой к применению форме. У меня думать таким «готовым» образом не получается. Я двигаюсь от части к целому, и не признаю масштабных идей до тех пор, пока не продумаю всех самых мелких деталей. Такой подход, как мне кажется, позволяет сохранять гибкость. Например, сеть McDonald's я основал для того, чтобы увеличить продажи миксеров. Если бы я ухватился за эту цель и стал шаг за шагом ее приближать, то создал бы систему совсем иную и гораздо более мелкого масштаба. Иногда, очень редко, меня озаряют поистине гениальные идеи — они обычно приходят ночью, и в голове у меня появляется законченный план действий. Однако наутро, при свете дня, эти идеи оказываются слишком фантастическими для практического применения. И причина этого, как правило, в том, что я упустил из виду какую-нибудь мелкую, но существенную деталь. Поэтому, даже рискуя показаться упрощенцем, я настаиваю на приоритете части перед целым. Чтобы бизнес пошел хорошо, следует начать с совершенствования деталей.

Это мое отношение оказалось на редкость уместным в случае с мясными лепешками для гамбургеров. Начинка для макдоналдсовского гамбургера — мясо с характером. Первое, что

отличает его от той субстанции, которую выдают за мясо для гамбургеров в других местах, — оно состоит исключительно из говядины. Содержание жира в нашем мясе четко определено — 19 процентов, и эта цифра строжайше контролируется. Можно многое рассказать об истории создания макдоналдсовского гамбургера, об экспериментах с разными способами измельчения мяса и приемами заморозки, о методах контроля за тем, чтобы в итоге получался максимально сочный и ароматный кусок жареного мяса. Эта увлекательная тема, однако ей посвящены другие книги.

Впервые я попробовал мясной гамбургер в ранней юности, когда ходил на танцы в западной части Чикаго. На углу Огден-авеню и Гарлем-авеню стояла закусочная White Castle, куда мы ходили подкрепить силы после танцев. Используя ложку для мороженого, продавец формировал мясную котлетку размером примерно с квадратный дюйм, а гамбургеры продавались не поштучно, а пакетами. В 1933 году проходила Всемирная выставка, на которой лицензию на торговлю гамбургерами получила Swift & Company. Эта компания придумала использовать блоки замороженного говяжьего фарша. В блоках вырезалось пять отверстий, позволявших продавцу добавлять еще по две мясные лепешки — итого получалось восемнадцать лепешек вместо шестнадцати. Конечно, зарабатывать деньги можно и с помощью такого насилия над продуктом. Однажды ко мне пришел владелец ресторана McDonald’s и предложил хитроумный способ сократить издержки. Его идея состояла в том, что посередине куска мяса надо делать дырку, как у бублика, а затем дырка заполнялась бы соусом и накрывалась колечком огурца, чтобы клиенты ничего не заметили. Я ответил ему, что наша цель — накормить клиента, а не обобрать его, однако не смог удержаться от смеха над столь беззастенчивым мошенничеством чисто в чикагском стиле.

Мы условились с поставщиками о весе мясных лепешек — десять штук на фунт, и вскоре этот вес стал стандартом для всей отрасли быстрого питания. Фред, естественно, не упустил возможность поэкспериментировать с расфасовкой мяса. Он долго и тщательно подбирал оберточную бумагу, пока не нашел то, что нужно. Бумага должна быть хорошо навощенной, чтобы мясная лепешка не прилипала, когда ее шлепали на жаровню. Одновременно бумага не должна быть слишком жесткой, иначе лепешки начнут выскальзывать. Составление кусков мяса в стопки было целой наукой. Если стопку сделать слишком высокой, то самые нижние куски раздавятся под весом верхних и засохнут по краям. Фред подобрал оптимальное число кусков в

стопке, и определил размер упаковки, в которую должны раскладывать мясо поставщики. Цель всех этих усовершенствований, которую мы никогда не теряли из виду, — сделать так, чтобы работа сотрудника за прилавком стала максимально быстрой и легкой. Другие соображения — сокращение издержек, контроль складских запасов и так далее — были безусловно важны, однако имели вторичный характер по отношению к тому, что происходило у пышущей жаром плиты. Там находился самый важный этап нашего сборочного конвейера. Чтобы завод не остановился, прохождение продукции через него должно быть быстрым и четким.

К концу первого года работы у нас Фред Тернер управлял почти всеми закупками. Когда он не занимался открытием новых ресторанов, то посещал уже работающие точки и беседовал с их владельцами. В первый раз он ездил в Урбэйну, затем в Уокеган, потратив по дню на каждый ресторан. По возвращении Фред передал мне составленный им список контрольных вопросов для оценки работы франшиз. Этот список позже лег в основу наших «полевых» консультаций, которые сегодня стали частью общекорпоративной системы контроля качества.

Я иногда спрашиваю себя, что было бы, если бы «корпорация Поста-Тернера» все-таки нашла место для ресторана, за которое проголосовали бы все четыре партнера и Фред просто стал бы одним из управляющих. Уверен, что и в этой роли он проявил бы себя — как и его бывшие партнеры. Джо Пост, например, сегодня владелец франшизы в Спрингфилде в штате Миссури. Он и его жена владеют тремя ресторанами, включая один в новопостроенном торговом центре Battlefield Mall с пятью залами на разных уровнях, каминами и картинами художников на стенах. Среди макдоналдсовских ресторанов это настоящий Тадж-Махал.

Фред сумел бы создать империю всюду, где бы ни работал. Я говорю столь уверенно, так как знаю не только его, но и его жену Пэтти Тернер. Стань он обычным владельцем франшизы, она все равно работала бы рядом с ним плечом к плечу. Поскольку ресторан McDonald’s — это настоящий образец американского малого предприятия, связка «муж-жена» для нас очень важна. Как правило, муж берет на себя производство и хозяйственные заботы, а жена ведет бухгалтерию и управляет персоналом. Этот принцип соблюдается на всех уровнях компании, и я неизменно одобрял ситуацию, когда жены старших руководителей корпорации помогали своим мужьям. Две головы всегда лучше, чем одна, жарит ли человек гамбургеры у плиты, обливается ли потом в попытках наладить работу своего ресторана или перекладывает бумаги за офисным столом.

Глава 9

Когда позвонила Джун Мартино, по ее голосу я понял, что произошло нечто ужасное. Она сказала, что Гарри Соннеборну надо срочно со мной переговорить. Шестое чувство подсказывало, что возникшая проблема как-то связана с Клемом Бором. Как раз перед моим отлетом из Чикаго для осмотра мест под новые рестораны на Восточном побережье мы с Гарри говорили о Боре и его странных действиях в последнее время.

К тому моменту Бор строил восемь зданий для ресторанов McDonald's — все они были на разных стадиях завершенности. Он регулярно посылал нам бодрые отчеты, но потом вдруг замолчал и перестал выходить на связь. Он не поднимал трубку, когда ему звонил Гарри, и Джун безуспешно пыталась связаться с ним уже несколько недель.

В этот раз Гарри звонил из прокуратуры. «Рэй, — сказал он, — боюсь, что у нас большие проблемы».

«Подожди, не говори… это из-за Бора?»

«В самую точку. Наложен арест на всю недвижимость, которую он нам сдавал. Оказывается, сукин сын никак юридически не оформлял свою собственность и не платил ни гроша за ее постройку. Теперь землевладельцы подали на нас в суд». Мой ответ был таким эмоциональным, что от него, наверное, расплавилось несколько километров телефонного провода. Нежданно-негаданно процветание нашей маленькой компании закончилось, и она оказалась на краю банкротства. «И чего теперь делать, Гарри? — только и смог воскликнуть я, — О какой сумме претензий идет речь?»

«Порядка 400 000 долларов».

«Ааа…»

«Подожди, Рэй, у меня есть идея. Мы можем попросить наших поставщиков выдать заем. Должно набраться около 300 000. Кроме того, я знаю человека в городе Пеория, зовут Гарри Бланшар. Он женился на вдове, владеющей пивоварней, и у него можно одолжить деньжат. Думаю, он согласится нам помочь».

Это был разумный шаг. Поставщики были заинтересованы в успехе нашего бизнеса больше, чем кто-либо другой. Они знали, что корпорация McDonald's как клиент обладает гигантским потенциалом. Кроме этого, они знали, что мы всегда играем в открытую. Итак, я распорядился, чтобы Гарри бросал все и срочно осуществлял намеченное. Его план сработал самым замечательным образом. Лу Перлман из Perlman Paper Company (позже превратилась в Martin-Brower Corporation), Лес Карлштедт

из Elgin Dairy Company, Луис Кучурис из Mary Ann Baking Company, Эл Кон из CFS Continental — все они согласились дать нам взаймы. Деньги одолжили и приятель Гарри, Бланшар, с его ассистентом Карлом Юнгом.

Не помню, чем закончилась карьера Клема Бора. Кажется, он попробовал заняться продажей гамбургеров и стал нашим конкурентом, но прогорел. Такое случалось с целым рядом нечистых на руку людей, которые захотели обогатиться за наш счет. Дела у Бора пошли бы хорошо, если бы он придерживался заключенного с нами соглашения и был не таким жадным. Ситуация, в которую мы из-за него попали, — хороший пример того, как происки врагов делают вас сильнее, если у вас есть воля к победе. Из-за мошенничества мы попали в опасную ситуацию, однако в конце концов остались в выигрыше, получив восемь ресторанов в отличных местах. Тот факт, что наши поставщики охотно протянули руку помощи в трудный момент, еще сыграет свою роль в будущем. Но главный позитивный итог аферы Бора — мы теперь стали гораздо смелее одалживать деньги, благодаря чему сеть McDonald's начала расти, как на дрожжах.

В 1959 году собственный капитал моего предприятия составлял 90 000 долларов, поэтому брать крупные кредиты было делом очень сложным. Я помню, как пришел просить о кредите председателя правления Континентального Иллинойского национального банка Чикаго Давида Кеннеди. Человек, который при Ричарде Никсоне станет министром финансов, вежливо выслушал все, что я имел сказать о потенциале и жизнеспособности McDonald's, затем попросил показать балансовый отчет. Взглянув на первую же страницу, Кеннеди встал из-за стола, и дал понять, что прием окончен. Он был по-своему добрым человеком, и я нисколько его не виню, однако его отказ выдать кредит привел меня в негодование, и с тех пор все наши финансы проходили через другой банк.

Примерно в то же время с Генри завязал контакты страховой брокер по имени Милтон Голдстанд. По его словам, он мог организовать нам кредит страховой компании John Hancock. За это он желал получить немаленькие комиссионные плюс некоторое количество акций. Я резко этому воспротивился, однако Гарри захотел продолжить отношения с Голдстандом, чтобы посмотреть, куда они заведут.

Голдстанд привел к нам пожилого джентльмена по имени Ли Стэк, бывшего вице-президента компании John Hancock — ныне он вышел в отставку и стал компаньоном-вкладчиком фондовой компании Paine, Webber, Jackson & Curtis. Гарри свел тесное знакомство со Стэком, и они начали ездить по всей стране,

заключая финансовые сделки для McDonald's. Оказалось, что мне совершенно не стоило беспокоиться за наши акции, так как сделка с получением крупного займа от John Hancock благополучно провалилась. Зато с помощью Стэка Гарри получил от этой компании более десятка ипотечных кредитов.

Однажды в ходе обсуждения источников займов возникла идея, что нам надо объединить десяток-другой ресторанов в отдельную компанию. Она стала бы для нас надежным источником доходов в случае, если братья Макдоналды объявят наш контракт недействительным — я до сих пор так и получил от них ни одного заказного письма, разрешающего строить здания с фундаментом и печным отоплением. Если события будут развиваться по наихудшему сценарию, думали мы, то всегда можно будет отступить на запасные позиции и управлять ресторанами, изменив лишь название компании.

Поводом к таким размышлениям, видимо, стали неприятности, доставленных нами Клемом Бором, и за это я ему благодарен, как человек бывает благодарен грабителю, забравшему кошелек, но оставившему жизнь.

Открытие ресторанов для новой компании требовало массивных денежных вливаний. Гарри уверил меня, что он все устроит с помощью Ли Стэка.

Предложение, с которым в итоге пришел ко мне Гарри, состояло в следующем. Три страховые компании давали нам кредит в размере 1,5 миллиона долларов в обмен на 22,5 процента акций. Гарри познакомил меня с Фредом Фидели, представителем State Mutual Life Assurance, и Джоном Госнеллом из страховой компании Paul Revere. Эти двое сообщили мне, что уже обговорили возможность сделки со своим руководством.

Предложение меня заинтересовало, а Фидели и Госнелл произвели очень благоприятное впечатление. Единственным непонятным моментом было то, как конкретно мы собирались проводить сделку. Моя чешская прижимистость противилась передаче кому-то части акций компании, которую я создал с таким трудом. Однако полтора миллиона — это полтора миллиона. В конце концов после долгих споров мы пришли к такому решению: я отдаю 22,5 процента своих акций (у меня остались 54,4 процента), Гарри отдал 22,5 процента своих, а Джун Мартино — 22,4 процента своих.

Последующее развитие событий покажет, что для этих трех страховых компаний сделка оказалась самой выгодной из всех, которые они когда-либо заключали. Через несколько лет они продали свой пакет акций за 8–9 миллионов долларов. Рентабельность инвестиций получилась просто сумасшедшая.

Впрочем, если бы у них хватило терпения подождать с продажей до 1973 года, они бы выручили свыше 500 миллионов!

Этот кредит дал старт стремительному росту компании McDonald's в 1960-е годы. Чтобы выйти на постоянную орбиту, нам, конечно, потребовалось гораздо больше денег, однако без этого кредита мы бы никогда не оторвались от земли. Первый ресторан в собственность McDonald's Operating Company, или McOpCo (так мы назвали нашу собственную компанию) был куплен у владельца франшизы в калифорнийском городе Торренс. А летом 1960 года компания самостоятельно построила и открыла ресторан в Колумбусе в штате Огайо.

За талант, проявленный Гарри Соннеборном в поисках кредита, я готов снять перед ним шляпу — что раньше, что сейчас. Однако итоги этой сделки, особенно в плане того, какие Гарри обеспечил позиции для нашей компании, уже содержали в себе зачатки философского противоречия, из-за которого мы с Гарри впоследствии не только стали противниками, но и чуть не погубили корпорацию. Именно тогда я начал подозревать, что для Гарри наша корпорация была интересна как бизнес по торговле недвижимостью, а не гамбургерами. Он старался не брать ипотечные кредиты на срок более десяти лет, даже когда речь шла о субаренде. Вся наша недвижимость была арендована нами на двадцатилетний срок. Это значило, что через десять лет, когда мы выплатим взятые кредиты, весь доход от ресторанов пойдет в карманы корпорации. Это было просто замечательно. Однако по окончании срока аренды Гарри хотел предпринять следующее: поскольку мы не обязаны возобновлять арендные договоры, то по истечении их срока компания могла бы просто закрыть все свои рестораны. Я никогда бы на это не пошел. Такого не случится до тех пор, пока мы с Фредом Тернером считаем, что корпорация должна заниматься гамбургерами и ничем иным, а ее жизнеспособность зависит от энергичности владельцев франшиз. Корпорация приобрела в собственность множество ресторанов. Мы объясняли владельцам франшиз все подробности каждой сделки и действовали максимально честно и открыто. Мы понимали, что для корпорации будет слишком обременительно владеть больше чем тридцатью процентами ресторанов. Мы продавали франшизы под лозунгом «Работай на себя, но не сам по себе», и этот подход стал одним из секретов нашего успеха.

Итак, получение кредита трех страховых компаний стало мощным толчком к развитию. В плане наших финансовых показателей наблюдалась забавная картина: мы работали с прибылью, однако никакого притока денежной наличности не было.

Эта картина возникла по причине того, что бухгалтерский учет отсроченных расходов был развит довольно слабо. Мы занимались капитализацией всех накладных издержек, связанных с недвижимостью и ее строительством, за полуторагодовой период. Эту форму учета мы называли «строительной отчетностью», и она позволяла показывать чистую прибыль компании, однако искажала общую прибыль и данные об убытках.

В конце 1950-х годов компания значительно расширила штат сотрудников. Мы давали сотрудникам увлекательную работу, но платили сущие гроши. Никакой вины я за это не чувствую, поскольку сам в те времена зарабатывал немного, а люди, которые остались у нас работать, к сегодняшнему дню стали богатыми и обеспеченными.

В качестве ассистента-чертежника для Джима Шиндлера к нам пришел Боб Пэпп — позже он станет вице-президентом компании по строительству. Джон Хэрен появился в компании как ассистент Гарри по ведению сделок с недвижимостью. Увеличение штата заставило нас думать о расширении. Время от времени мы переезжали на новое место, стараясь придерживаться района, где когда-то находился мой самый первый офис из двух комнат, или делали перепланировку помещения.

Однажды ко мне пришел Гарри и сообщил, что собирается нанять молодого человека по имени Дик Бойлан в качестве финансового ассистента. «Он имеет юридическое и бухгалтерское образование, и я чувствую, что он наш человек, — сказал Гарри. — Он и его напарник по имени Боб Райан — обычные страховые агенты. Они прекрасно знали, что у них нет ни малейшего шанса прорваться ко мне на прием. Когда-то давно они работали в налоговой инспекции, и когда пришли в мою приемную, то заявили секретарше, что меня хочет видеть налоговая. Я аж вспотел от страха: боже мой, думаю, что на этот раз? Позвав Джун, я вышел к ним узнать, в чем дело. Бойлан увидел меня и улыбнулся: «Поскольку у нас есть опыт работы в налоговой, мистер Соинеборн, мы можем составить страховой план, который идеально подойдет для вас…» Тут Джун не выдержала и рассмеялась, и мне тоже пришлось приложить усилие, чтобы сохранить серьезное выражение лица. Их страховка была очень выгодной, а презентация получилась отменной. Под впечатлением от нее Джун тут же предложила нанять их».

Сегодня Дик Бойлан занимает пост старшего вице-президента и главного финансового директора компании. Через некоторое время после его прихода к нам мы наняли и его бывшего напарника Боба Райана. Сейчас он вице-президент и казначей. Я могу еще долго перечислять людей, которые пришли к нам еще в

те времена, а сегодня стали преуспевающими владельцами ресторанов или топ-менеджерами McDonald's. Один из заслуженных ветеранов компании, Морри Голдфарб, на съезде владельцев франшиз в 1976 году на Гавайях заявил, что Рэй Крок сделал гораздо больше миллионеров, чем кто бы то ни было до него. Не знаю, насколько это правда, но я бы сформулировал мысль иначе: очень многим я дал возможность стать миллионером. Деньги они заработали сами, а я лишь показал способ. Впрочем, я действительно знаю немало историй о том, как мои сотрудники быстро становились миллионерами.

Работа в McDonald's не влечет автоматического успеха. Требуется железная воля и недюжинное терпение, чтобы преуспеть, работая в одном из наших ресторанов. В то же время эта задача не требует особых талантов или мощного интеллекта. Успеха у нас добьется любой человек, не лишенный здравого смысла, имеющий твердые принципы и не чурающийся упорного труда. Я часто говорил владельцам ресторанов, что всякий, кто купит франшизу McDonald's и начнет упорно трудиться, в конце концов разбогатеет. Стать миллионерами суждено еще многим.

Разумеется, на пути к богатству встретятся те же опасности и ловушки, которые таятся на пути любого малого бизнеса. Некоторые рестораны, например, годами работают с очень низкой прибылью, однако рано или поздно все они набирают обороты и начинают расти, о чем может свидетельствовать пример Морри Голдфарба. Он купил франшизу одним из первых, и его ресторан на бульваре Ла Тиджера в Лос-Анджелесе открылся через год после моего в Дес-Плейнс. Я съездил к нему, осмотрел место расположения ресторана и оно мне очень понравилось, с чем его и поздравил. Однако впоследствии ресторан этот оказался настоящей «черепахой». Чтобы купить нашу лицензию, Морри продал свой маленький ресторанчик, которым с трудом управлял много лет. Теперь, думал он, дела у его пойдут как по маслу. Однако его прежний бизнес был просто отдыхом по сравнению с трудностями, с которыми он столкнулся. Он никак не мог достичь достаточного уровня продаж, чтобы нанять персонал, и ему вместе с сыном Роном приходилось весь день стоять на ушах, чтобы управиться с делами.

Однажды Морри позвонил мне в расстроенных чувствах: «Рэй, у меня выходит не больше 5000 в месяц, иногда, если повезет, 7000. На другом конце города есть забегаловка под названием Peak's — так вот она приносит 12 000 в месяц, хотя находится в совершенно ужасном месте».

Случайно выяснилось, что Peak's был одним из тех несчастных ресторанов McDonald's, лицензию на который

продали братья еще до моего появления. Я посоветовал Морри связаться с братьями и попросить их о помощи. Идея ему понравилась. Через несколько дней он позвонил опять, расстроенный сильнее прежнего.

«Это ужасно, — причитал он, — из Сан-Бернардино приехали Морис с Ричардом, где-то слонялись целый день, а сейчас собираются уезжать. И знаешь, что они сказали? Что я все делаю правильно, мне просто нужно продолжать в том же духе, и дела поправятся. На кой черт мне эти их советы?»

Я пообещал Морри приехать еще раз и попробовать разобраться с этой загадкой. Ситуация и в самом деле была для меня непонятной. Я изучил работу ресторана со всех возможных точек зрения, но так и не смог понять, почему у него такой низкий оборот.

Эти проблемы доставали Морри еще лет пять. Выплатив деньги за оборудование, он смог вздохнуть немного посвободнее. Затем я открыл калифорнийский офис компании, мы начали строить множество новых ресторанов и активно рекламироваться. Это сдвинуло дела Морри с мертвой точки. В 1975 году заведение на Ла Тиджера уже имело валовой доход в миллион долларов. Морри снес старое здание ресторана и построил на его месте превосходное новое.

До сих пор не могу спокойно вспоминать ситуацию, в которой мы находились первые пять лет работы в Калифорнии. Отягчающие обстоятельства были просто кошмарными. Эта ситуация во многом напоминала мне семейные проблемы с женой. Братья Макдоналды просто не желали меня понимать, и все. Я был одержим идеей сделать McDonald’s самой большой и самой лучшей сетью ресторанов, а братьям было довольно и того, что уже было. Они не желали иметь ни риска, ни лишнего беспокойства. Ничего поделать с этим я не мог, к тому же Калифорния находилась слишком далеко от моего чикагского офиса.

Однажды я даже отправил Фреда Тернера изучить, как идут дела у братьев Макдоналдов. Он вернулся, до глубины души возмущенный бестолковостью сложившейся ситуации. Ресторан в Сан-Бернардино был единственным «настоящим» McDonald’s, а другие рестораны делали с меню все, что хотели. Кроме гамбургеров, они продавали пиццу, буррито, острые кукурузные лепешки. Качество гамбургеров часто было посредственным: для приготовления фарша к говядине примешивались потроха, а само мясо было слишком жирным. Братья Макдоналды просто не замечали этого безобразия, а владельцы калифорнийских франшиз отказались сотрудничать с нами в проведении общих

закупок и рекламных кампаний. Мы неоднократно просили их отчислять один процент валовой прибыли на рекламу, которая бы шла на пользу и нам, и им. Они не хотели иметь ничего общего с нами, и все, что я мог предпринять, — это просто смириться с этим. Мне было жалко не только свои нервы, но и нервы таких отличных управляющих, как Морри Голдфарб, которому в итоге пришлось прозябать пять лет.

В отношении рекламы сотрудники нашей компании делились на два лагеря. Во-первых, это скряги, считавшие, что деньги, потраченные на рекламу, просто выброшены на ветер. Я же, напротив, считал их затратами на стимулирование спроса, которые рано или поздно вернутся в виде прибыли. Возвращаются эти деньги в самой разной форме, и в этом, наверное, причина, почему скряги не могут понять, зачем платить за рекламу. Они представляют прибыль только в виде пачки денег. Для меня же прибыль имеет и другой вид — например, это улыбка удовлетворенного клиента. Эта улыбка стоит дорого — она означает, что клиент придет к нам еще раз и даже, возможно, приведет с собой приятеля. Если ребенку понравилась наша телевизионная реклама и его приводят в McDonald's бабушка с дедушкой, у нас появляется два новых клиента. Это прямая прибыль от денег, потраченных на рекламу. Но сможет ли оценить ее скряга — это вопрос, ведь он желает, что называется, одновременно есть торт и любоваться им.

Гарри Соннеборн скрягой не был. Он всегда готов тратить деньги, чтобы заработать еще больше денег, но требовал, чтобы траты были четко и всесторонне обоснованы. Поэтому в 1957 году он просто вышел из себя от ярости, узнав, что я нанял за 500 долларов в месяц небольшую рекламную фирму. Этот факт казался Гарри возмутительным, учитывая финансовые жертвы, которые безропотно приносил он вместе с Джун. Моя неспособность точно сформулировать, какую именно пользу принесет нам эта фирма, вызывала у него приливы гнева. Он был прав, но своя правда была и у меня. Эта фирма — Cooper & Golin, ныне ставшая Golin Communications — сотрудничает с нами до сих пор. Во многом благодаря таланту ее рекламистов имя McDonald's вошло в каждый дом.

Есть еще одна характерная для скряг черта, которую я время от времени наблюдаю. Это отрицательное отношение к конкуренции. Скряга смотрит на конкурента с завистью, он желает выведать все его секреты и, если возможно, подорвать его бизнес. Часто он доходит до того, что смешивает имя конкурента с грязью.

К счастью, скряг у нас работает немного: их стиль работы не

совпадает с нашим, и они быстро уходят. Однако у нас были сотрудники, которые всерьез предлагали засылать к конкурентам шпионов. Представляю, как вскоре мы бы узнали, что клоун Роналд Макдоналд стал двойным агентом. Мой ответ на этот вздор всегда был одним и тем же: ты можешь узнать все подробности производственного процесса конкурента, если заглянешь к нему в мусорные баки. Смею уверить, что это занятие не считаю для себя зазорным. Частенько бывало, что часа в два ночи я перебирал мусорные баки за рестораном конкурента, чтобы узнать, сколько упаковок мяса и булочек он продал за день…

Соперничество конкурентов я понимаю исключительно в позитивных терминах. Налегайте на свои сильные стороны, подчеркивайте качество продукции, уровень обслуживания, чистоту в ресторанах и выгоду для клиента — и конкурент просто выбьется из сил, пытаясь за вами угнаться. Это случалось на моей памяти множество раз. Например, одним из самых яростных конкурентов для всех окрестных ресторанов был уже упоминавшийся Джо Пост. Его McDonald's действовал в Спрингфилде, штат Миссури. Успех его предприятия вызвал появление массы подражателей среди местных заведений быстрого питания. Отметим вскользь, что конкуренты, зная, что мы стараемся выбрать самое удачное место для своего ресторана, часто открывают свои заведения рядом с нашими — иногда буквально дверь в дверь. Джо обыграл их всех по очереди, но не путем подражания или подсылки шпионов, а просто благодаря верности старым макдоналдсовским добродетелям — высокому качеству блюд и уровню обслуживания, чистоте и заботе о выгоде клиента.

Время от времени конкуренты и вправду подсылали к нам шпионов. Один конкурирующий с нами владелец ресторана раздобыл руководство для управляющего McDonald's. Говорили, что он захотел использовать наш опыт, чтобы расширить свою сеть закусочных и включить в меню гамбургеры и картофельные чипсы. Я отнесся к этому совершенно спокойно: конкуренты могут выкрасть мои планы и скопировать мой стиль, но у них никогда не получится прочитать мои мысли. Раз так, то я всегда буду опережать их на несколько миль.

В качестве примера приведу случай с нашим 200-м по счету рестораном. Он открылся 30 августа 1960 года в Ноксвилле в штате Теннесси, и управлял им отставной майор морской пехоты Литтон Кохрэн. По соседству располагался еще один ресторан, продававший гамбургеры, — этот ресторан входил в крупную сеть. В тот самый день, когда открылся McDonald's, ресторан-

конкурент сделал своим клиентам спецпредложение — пять гамбургеров на тридцать центов. Это предложение продержалось целый месяц, а Кохрэн за это время не продал ни единого гамбургера. Несмотря на это, он работал с прибылью, поскольку многие покупали у конкурента гамбургеры «на вынос» и шли в McDonald's за напитками и чипсами. Литтон прикинул, что если он продолжит работать как ни в чем ни бывало, то вскоре конкурент истощит ресурсы и сдастся, а McDonald's быстро наберет обороты. Однако, вопреки ожиданиям, вскоре конкуренция только ожесточилась. Противник сделал клиентам новое спецпредложение — 10 + 10+10, то есть гамбургер, коктейль и чипсы по десять центов.

И тут Литтон растерялся. Он состоял председателем Клуба руководителей торговых предприятий Ноксвилля, и члены этого клуба возмущались действиями конкурента. Один из них, адвокат, сообщил Литтону, что налицо нарушение федерального торгового законодательства, поскольку один из ресторанов сети резко снижает цены, чтобы изгнать соперника. Адвокат обещал обратиться к властям и завести дело о нечестной конкуренции. Литтон Кохрэн приехал в чикагский офис, рассказал эту невеселую историю и спросил, как ему поступить.

Бывшему «зеленому берету» наверняка приходилось слышать вещи и погрубее, чем мой ему ответ, однако он едва ли до этого слышал советы в столь прямой и ясной форме.

«Литтон, ты поджал хвост, и это твоя ошибка, — сказал я ему. — И вот что я про все это думаю. Наша страна стала великой благодаря свободному предпринимательству. Если нам приходится обращаться к властям, чтобы победить конкурента, то мы заслуживаем банкротства. Если мы уже не в состоянии предложить более качественный 15-центовый гамбургер, чем у конкурента, если мы уже не умеем грамотнее, чем он, торговать и быстрее обслуживать клиентов, а рестораны наши уже не будут чище, чем у него, то мне лучше бросить этот бизнес и начать все сначала в другом месте».

Мои слова возымели положительный эффект. Позже Литтон рассказывал, как после нашего разговора загорелся желанием вернуться в Теннеси и с новыми силами взяться за дело. Я больше ни разу не слышал от него ни слова о проблемах с конкурентами — очень хороший признак, если учесть, что теперь у него в Ноксвилле работают десять ресторанов McDonald's. Сегодня Литтон стал председателем ассоциации выпускников Университета Теннеси, где часто читает лекции о маркетинге. Рассказывают, что особенно красноречиво он любит говорить о достоинствах американской системы свободного

предпринимательства.

Глава 10

Арт Тригг был моим закадычным другом еще с 1950-х годов. Он работал в загородном клубе Rolling Green, где я часто в те времена обедал. Как-то раз я нанял его, чтобы написать циркулярное письмо владельцам франшиз, и вскоре он стал моим постоянным ординарцем и личным водителем. Мы были с ним словно друзья детства. Мне как воздух требовался грубоватый, но добрый юмор Арта, его умение внимательно слушать. Последнее было для меня особенно важным, потому что в мою жизнь ворвалась новая стихия: я влюбился.

Ее звали Джони Смит. Она жила в городе Сент-Пол.

Познакомились мы так. Однажды я приехал в Сент-Пол на встречу с владельцем ресторана Criterion Джимом Цаеном, который хотел купить франшизу McDonald's. За ужином я никак не мог сосредоточиться на разговоре, потому что из-за спины раздавалась великолепная органная музыка. Живые ритмы органа будоражили мою музыкальную натуру. Наконец ужин закончился, и Джим познакомил меня с органистом.

Вот это да!

Я был как громом поражен красотой этой белокурой женщины. Она была замужем, да и я тоже, поэтому искру, вспыхнувшую в тот момент, когда наши взгляды встретились, пришлось проигнорировать, но в моей памяти она останется навсегда.

В следующие месяцы я видел ее еще не раз. Интерес Цаена к моему бизнесу был отличным поводом часто наведываться в его ресторан. От обмена короткими репликами мы перешли к игре в четыре руки на пианино и органе, а затем — к длительным, откровенным беседам, в которых я красочно излагал свои замыслы относительно McDonald's. Джони оказалась прекрасным слушателем.

Наконец Джим Цаен открыл свой первый McDonald's в Миннеаполисе и по удачному стечению обстоятельств нанял мужа Джони в качестве менеджера. Это стало поводом для длительных телефонных консультаций между Джони и мной. Разумеется, мы говорили исключительно о делах, однако наша привязанность друг к другу росла. После каждого разговора с Джони я буквально светился от радости.

Такое развитие событий сделало невыносимой дальнейшую совместную жизнь с Этель. Из дома в Арлингтон-Хайтся переехал на квартиру в Уайтхолле. Следующим моим шагом было предложить Джони оформить развод и выйти за меня замуж. Для

нее решиться на это было очень непросто, поскольку мы оба воспитаны в духе глубокого уважения к религиозным ценностям и частной собственности. Кроме того, в нас была воспитана вера в святость брачных уз. Джони не сможет решиться ее нарушить. Кому-то из нас, подумал я, надо сделать первый шаг и развестись — пусть этим человеком буду я.

Вот так я и купил свободу от Этель. Бывшая жена забрала с собой почти все, что я имел, кроме акций McDonald's. Она взяла себе дом, машину, страховку, и мы условились, что я буду выплачивать ей ежегодно по 30 000 долларов до конца ее дней. Никаких возражений против выплаты алиментов у меня не было. Я уважал Этель за то, что она была замечательным человеком и чудесной домохозяйкой, поэтому хотел гарантировать, что с ней будет все в порядке. Некоторая проблема возникла с поиском средств на оплату услуг адвокатов — 25 000 долларов за моего, и 40 000 за ее. Был только один способ достать такие огромные деньги — продать компанию Prince Castle Sales, благодаря которой я в свое время сумел встать на ноги. Гарри Сонне-борн помог организовать сделку, по условиям которой руководство McDonald's покупало эту компанию за 150 000 долларов. Она стоила намного больше, но мне было не до подсчетов. Деньги были нужны немедленно, а в выигрыше от сделки оставались мои собственные сотрудники (позже они продадут компанию примерно за миллион долларов).

Теперь я мог жениться на Джони, как только она разведется со своим мужем. Мысль об этом наполняла меня радостным ожиданием. Я знал, что она хотела убедиться в правильности такого поступка, и был уверен, что она его сделает. Наш брак казался такой неизбежностью, что никакая сила на свете не могла бы нам помешать. Я приехал к ней, чтобы изложить свои аргументы и посмотреть на ее реакцию. На мое предложение она среагировала еще лучше, чем я ожидал. Разумеется, она попросила время подумать. Я был готов к этому, и с головой погрузился в текущие дела корпорации, чтобы снять тревогу ожидания.

Самым важным пунктом в моих планах по развитию McDonald's был полный разрыв отношений с братьями Макдоналдами. Это желание было вызвано отчасти и личными мотивами. Своими выходками Мак и Дик уже изрядно мне надоели. Например, как-то раз я познакомил братьев со своим другом, поставщиком бумаги Лу Перлманом, и они тоже начали закупать бумажные товары у него. Приехав в Чикаго, они пришли к Лу и попросили свозить их посмотреть на окрестные рестораны McDonald's. Лу охотно согласился, однако братья даже не

захотели заехать в главный офис компании или просто позвонить мне по телефону. Позже Лу подробно рассказал мне, куда он их возил и о чем они говорили по дороге.

Но главная причина моего стремления раз и навсегда порвать с братьями Макдоналдами — их нежелание поменять условия нашего соглашения, которые так сдерживали развитие компании. Братья при этом ссылались на неуступчивость своего юриста, с которым я всегда был на ножах. В общем, я захотел навсегда освободиться от их хватки.

Из разговоров, которые братья вели с Перлманом, я узнал, что их можно было убедить продать свой бизнес. У Мориса пошаливало здоровье, Дик беспокоился о брате и поговаривал об уходе на пенсию. Я хотел помочь им уйти, однако боялся представить, сколько бы мне это стоило. Мы с Гарри несколько раз собирались и обсуждали все «за» и «против» возможных сценариев и выбирали оптимальный. Наконец мы решили без обиняков залепить вопрос о цене прямо им в лоб без экивоков, потому что препирательства с их юристом лишь отнимут время. Как бы ни развивались события, мы все равно пришли бы к этому прямому вопросу.

Набравшись решимости, я позвонил Дику Макдоналду и попросил его назвать цену, он подумал пару дней и назвал цифру, от которой у меня упала челюсть, телефонная трубка и все остальное. Дик даже поинтересовался, что там у меня за шум, и я ответил, что это я только что выпрыгнул с 20-го этажа. Цена была 2,7 миллиона долларов!

«Мы бы хотели получить по миллиону чистыми, — пояснил Дик. — За эти деньги мы уступаем все права, торговую марку, ресторан в Сан-Бернардино, в общем, все. Мы считаем, что заслужили эти деньги за тридцать лет напряженной работы без выходных».

Как трогательно! Но почему-то слез жалости я выдавить из себя не смог.

Ситуация требовала определенных финансовых хлопот. Я попросил Гарри связаться с теми страховыми компаниями, которые дали нам полтора миллиона. Нам пришлось это сделать, потому что за ними какое-то время сохранялось право первого выбора заемщиков. Однако все эти компании сказали, что дать столь крупный заем они пока не в состоянии. Таким образом, нас постигли сразу три удара судьбы, и мы оказались на улице в ожидании Санта-Клауса с мешком денег.

Настроение у меня было отвратительное, я позвонил Джони и поведал о делах. Мне было бы гораздо легче, сказал я ей, если бы она была рядом со мной. Она отвечала, что еще ничего не

решила. Черт бы все побрал!

Человека с деньгами Гарри нашел в Нью-Йорке. Его звали Джон Бристол, он работал финансовым советником Принстонского и Говардского университетов, Технологического института Карнеги, Фонда Форда — в целом его клиентами были 12 образовательных и благотворительных учреждений. Соглашение, которое мы с ним заключили, добавило еще одну головоломку в американское финансовое законодательство. Замысел, восхитивший Гарри до глубины души, был таким.

Группа Бристола (проходившая по нашим отчетам как «Двенадцать апостолов») дает нам 2,7 миллиона долларов наличными, а мы взамен платим ей 0,5 процента от валовой выручки всех ресторанов McDonald's. Выплата денег разбивалась на три периода. В первый период мы должны платить 0,4 процента сразу, а 0,1 процента отсрочивался до третьего периода. Подсчет того, сколько от этих 0,4 пойдет на выплату процентов, производился на основе 6 процентов от 2,7 миллиона, остальные деньги шли на погашение основного долга. Первый период оканчивался выплатой основного долга. Второй период по длительности будет равен первому периоду, каким бы длинным он ни был. Во втором периоде мы должны выплачивать просто 0,5 процента от нашего валового дохода. В третьем периоде происходит отсроченная в первом периоде выплата 0,1 процента.

По нашим первоначальным расчетам, все выплаты завершались в 1991 году. За основу расчетов при этом брался торговый оборот 1961 года. В реальности получилось, что основной долг мы выплатили за шесть лет, а полностью рассчитались со всеми долгами за этот заем в 1972 году.

Это была исключительно успешная сделка. Все ее стороны были просто счастливы. «Двенадцать апостолов» заработали на ней почти 12 миллионов долларов. Сумма процентов кажется просто чудовищной, однако здесь стоит вспомнить, что прежде мы по-любому отдавали 0,5 процента братьям Макдоналдам. Наши общие издержки на проведение всей этой транзакции — порядка 14 миллионов — сущие гроши в сравнении с прибылью корпорации после того, как она перестала выплачивать 0,5 процента Маку и Дику Макдоналдам. Сегодня валовые продажи всех ресторанов сети превышают 3 миллиарда, и 0,5 процента от этой суммы означало бы ежегодную выплату 15 миллионов.

Братья Макдоналды благополучно ушли на пенсию, стали путешествовать по миру и заниматься своей недвижимостью в Палм-Спрингс. Через несколько лет Морис умер, а Дик вернулся в Нью-Гемпшир и женился на своей школьной любви — чудесной женщине по имени Дороти Френч, дочери манчестерского

банкира. Ее первый муж умер, а Дик развелся со своей первой женой, так что союз новобрачных был счастливым. Говорили, что жизнь в браке смягчила всегдашнюю сварливость Дика, и он вспоминает наши с ним дела как «самые прекрасные деловые взаимоотношения из всех, которые у него были».

Я тоже был рад сделке, за исключением одной ее детали, которая застряла в горле, как рыбья кость. Дело в том, что в последнюю минуту братья Макдоналды захотели оставить за собой ресторан в Сан-Бернардино. От имени братьев рестораном должны были управлять их сотрудники. Вот проклятое жульничество! Мне позарез нужна была выручка от этого ресторана, так как он стоял на месте, лучше которого не было во всем штате. Узнав о требовании братьев, я завопил, как ужаленный. Но ничего поделать было нельзя: они решили, что ресторан остается за ними, и если я не соглашаюсь, они готовы свернуть всю сделку. Дело кончилось так: напротив их ресторана, который братья переименовали в The Big M, я открыл McDonald's, и заведению братьев быстро пришел конец. Этот эпизод объясняет, почему я не испытываю ни малейшей благодарности братьям и не могу их простить. Они нарушили свое же обещание, скрепленное рукопожатием, и заставили меня, сжав зубы, вкалывать в поте лица, как галерный раб, сражаясь за каждый шажок по Калифорнии.

О, Калифорния! Меня вдохновляли перспективы этого места. Деловая и культурная волна покинула северо-восток США и двигалась к юго-западу, а с ней двигалось население. Я хотел, чтобы на гребне этой волны оказался и McDonald's.

«Я думаю, что должен отправиться в Калифорнию и открыть там офис», — сказал я как-то раз А рту Триггу.

«Я знал еще одного человека с той же идеей, — ответил мой компаньон с напускным раздражением, проезжая по Мичиган-авеню. — Доктора посоветовали ему каждый вечер поливать голову пивом, и он вылечился».

«Ты не любишь солнце, Арт?»

«Меня, знаешь ли, и луна устраивает».

В моей памяти осталось множество картин того времени. Иногда перед глазами встает то одна, то другая, навевая воспоминания. Эти воспоминания — не столько ностальгия, сколько подтверждение моей веры в McDonald's и людей, помогавших в его создании. Я говорю о вере в McDonald's в религиозном смысле. Именно так я к ней и отношусь, не желая при этом оскорблять ни Святую Троицу, ни Коран, ни Тору. Я любил часто повторять: *я верую в бога, семью и McDonald's, а когда я на работе., то порядок обратный.* Когда ты бежишь стометровку

на время, то не вспоминаешь о боге. Если стремишься к победе, твой ум занят только бегом. Моей беговой дистанцией был McDonald's.

Мысленная картина: Рядом с моим столом стоит худощавый молодой человек с серьезным лицом. Он нервничает. Его зовут Луиджи Сальванетти, он приехал в Америку совсем недавно. Переезд из Италии оплатила Джун Мартино, она же устроила его на работу в McDonald's в иллинойском Глен-Эллине. Я гляжу на него и пытаюсь понять, что за пользу он может принести корпорации. Главный его недостаток — не слабый английский язык: на самом деле словарный запас у него побольше, чем мой. Его проблема в том, что он чересчур образован.

У Луиджи диплом доктора философии Римского университета и Латинского университета в Ватикане. Для отдыха он читает в оригинале древнегреческих авторов. Когда Луиджи приехал в США, он предполагал, что легко станет университетским преподавателем. Его жену, тоже доктора философии, взял на работу Университет Вальпараисо в Индиане. Приехав в США, Луиджи, к своему удивлению, выяснил, что в американских колледжах больше не преподают латынь, и учителя латинского никому не нужны. Вот так и получилось, что он остался работать в McDonald's и со временем поднялся от рядового сотрудника до главного менеджера ресторана. Беседуя со мной, он подробно рассказывает о своем «культурном шоке», вызванном попаданием из классической римской утонченности в самый символ «общества на колесах» — общества, в котором все едят на ходу, держа пищу в руках. Он считает, что бело-красный дизайн крыш наших ресторанов надо изменить. Он что, сумасшедший?

Я все-таки решил взять Луиджи в корпорацию. Из-за своей образованности он думал не только о бизнесе, но и о массе других вещей. Впрочем, что касается бизнеса, он справлялся с ним нормально. Имея столько дипломов в кармане, Луиджи был главным кандидатом на должность управляющего одним из новых ресторанов в собственности McOpCo. Когда Луиджи получил ресторан, он первым делом провел для персонала первый в нашей сети урок по правилам выполнения операций. Он заметил, что его сотрудники приветствуют клиентов не так, как следовало, и поэтому написал «Инструкцию для работника на выдаче заказа». Затем он собрал сотрудников в подвале, рассадил их на пустые ящики и прочел им лекцию. Больше того, он даже раздал им домашние задания, а позже стал премировать их, когда замечал, что они начинали работать лучше.

Впервые мысль о проведении занятий с управляющими и

менеджерами новых ресторанов пришла мне в голову, когда я пригласил Фреда Тернера на работу в главный офис. Ему эта мысль тоже понравилась, однако ее осуществление всякий раз откладывалось под наплывом более настоятельных проблем. Но Фред не собирался ничего забывать. На пару с Артом Бендером и нашим консультантом по продажам Ником Каросом он составил учебное пособие для владельцев ресторанов сети McDonald's.

При строительстве здания для ресторана в Элк-Грув-Вилладж, динамично развивавшемся районе к северо-западу от Чикаго, по моему настоянию в помещении был сделан просторный подвал вместо обычного полуподвала. Именно в этот помещении и начали проводиться учебные курсы, из которых со временем вырос «Гамбургерский» университет. Рядом с рестораном стоял мотель, в котором останавливались менеджеры, приезжавшие из других мест. На занятиях они сидели за столами, заваленными пакетами с чипсами, и слушали лекции Ника Кэроса, Фреда Тернера и Тони Фелкера. Подходило полуденное время, и учащиеся поднимались наверх, в ресторан, где применяли на практике только что полученные знания. В первом учебном классе было восемнадцать человек[3]. По окончании все они получили степень бакалавра гамбургерологии с второй специальностью «картофельные чипсы».

Боже мой, до чего приятно было видеть, как росло и развивалось наше дело. В газетах появлялись статьи, в которых рассматривалось влияние нашей корпорации на деловую жизнь страны, а владельцев наших ресторанов хвалили за чувство социальной ответственности.

История McDonald's принадлежала к тому типу историй, на которые столь падка американская публика. Времена между тем наступали тревожные. В международной политике началась холодная война. Советский Союз беспрестанно трубил то о новых баллистических ракетах, то о запуске первого искусственного спутника Земли. Эти новости пробуждали у американцев желание как-то защититься от возможной агрессии. Люди строили бомбоубежища у себя в огородах и активно интересовались тем, что надо делать в случае атомной бомбардировки. Осенью 1959 года советский генсек Никита Хрущев заявил на заседании Генеральной Ассамблеи ООН, для убедительности стуча по столу ботинком, что его страна похоронит капитализм.

Вскоре после этого события журналист Ирв Капсинет написал в своей колонке в *Chicago Sun-Times:*

«На днях в кабинете главы корпорации McDonald's Рэя Крока в деловом центре на Ласалль-стрит раздался телефонный звонок. На проводе были девять моряков с базы ВМФ на Великих озерах.

Моряки поведали Кроку, что все вместе они пошли служить во флот, а теперь вместе демобилизуются и желают заняться бизнесом тоже вместе. Крок пошел им навстречу, и теперь эти девятеро моряков будут управлять рестораном McDonald's в Портланде в штате Орегон. Вот так и осуществляется капиталистическая мечта американцев. Слышишь, Хрущев?»

В ходе расширения сети McDonald's я давал множество пресс-конференций и интервью. Лучше всего мне запомнилось интервью, проведенное ныне покойным колумнистом из Associated Press по имени Гэл Бойл. Я слышал, что этот журналист получил Пулитцеровскую премию за серию фронтовых репортажей. Казалось, что он вел колонки чуть ли не во всех газетах городов, в которых я бывал. Впрочем, я не знал, что Бойл был одним из самых рассеянных журналистов Нью-Йорка, и пребывал в совершенном неведении о том, в какой агонии бился организовавший это интервью Эл Гоулин, узнав, что Бойл совершенно запамятовал о назначенной встрече и предложил сделать интервью «как-нибудь в другой раз». Мне Эл просто сообщил, что возникла небольшая заминка, и мы побеседуем не за обедом, а в кабинете у Бойла.

Мне было, в общем, все равно, хотя, оказавшись в огромном зале, наполненном стуком печатных машинок, я почувствовал себя не очень уютно. Шум стоял такой, что я с трудом мог расслышать собственный голос. Бойл, похожий на развеселого ирландца-бармена, сидел за столом, заваленным грудой всевозможного хлама, — по словам одного из коллег Бойла, «священных реликвий, в числе которых, говорят, скрываются первые рукописи Мертвого моря и последние останки судьи Крейтера»[4]. Бойл сгреб со стула пачку бумаг и предложил мне садиться. Я предпочел усесться на край стола, и хотя мой пресс-секретарь забеспокоился, я не стал менять места. Я пришел рассказать историю создания McDonald's, и рассказал ее, стараясь перекричать стоявший вокруг страшный шум. Постепенно один за другим репортеры и редакторы бросали свои дела и подходили к столу Бойла. Когда я закончил рассказ, в комнате стояла тишина. Вокруг нас собралась толпа слушателей, и несколько присутствовавших поинтересовались, можно ли им бросить работу в газете и стать владельцем ресторана McDonald's. Сам Бойл тоже был немало впечатлен рассказом. На следующий день его колонка начиналась так:

«Американцы до безумия полюбили пиццу, однако всего за пять лет Рэю Кроку удалось создать компанию стоимостью в 25 миллионов долларов, которая продает старые добрые американские гамбургеры. «Я придумал сборочный конвейер для

гамбургеров» — говорит 56-летний Крок, президент сети ресторанов, продающих по 100 миллионов 15-центовых гамбургеров в год».

Далее в статье рассказывалось, как я создавал систему ресторанов, а завершалась она так:

«По словам Крока, его поразительно прибыльные рестораны в среднем приносят 40 тысяч чистой прибыли ежегодно при валовом доходе в 200 тысяч. Каждый клиент в среднем оставляет в ресторане 66 центов. «Ни один из наших ресторанов не потерпел краха… да и вряд ли такое возможно, — уверенно говорит Крок. — Мы просто этого не допустим, вмешаемся и возьмем управление на себя»».

Ни в одной статье о нас не упоминалась одна интересная деталь, о которой, впрочем, я и не собирался никому рассказывать. Хотя наша сеть бурно росла и развивалась, а «строительная отчетность» показывала, что мы работаем с прибылью, у нас не было поступлений наличности. Расходы на оплату земли и помещений сходились почти в ноль с прибылью от их аренды. Из первых 160 ресторанов только 60 давали прибыль, превышающую расходы. Все остальные принадлежали нашим партнерам, которые платили нам лишь 1,9 процента расходов на аренду. Таким образом, мы находились в довольно парадоксальной ситуации. Наши валовые продажи неизменно росли, и некоторые рестораны процветали. Например, один из ресторанов в Миннеаполисе однажды показал месячный объем продаж на небывалую для тех лет сумму — 37 262 доллара. И в то же время мы едва наскребали деньги на зарплату сотрудникам главного офиса. Гарри Соннеборн даже издал распоряжение о том, что счета на сумму свыше тысячи долларов должны выплачиваться не полностью, а месячными долями.

Такова была наша ситуация, когда Дик Бойлан решил взять на работу молодого бухгалтера Герри Ньюмена. К тому времени Дик уже превратился в полноценного дублера Соннеборна. Казалось, Гарри даже чихнуть не мог, не объяснив Дику, что он делает и почему. Соннеборн хотел быть уверен на сто процентов, что дела корпорации будут успешно вестись даже в том случае, если он случайно попадет под грузовик. Нам требовался человек с опытом ведения отчетности в области строительства, чтобы анализировать наши издержки. Поскольку Ньюмен имел опыт работы бухгалтером в строительной и канализационной компаниях, Бойлан решил его нанять. Поначалу Герри считал McDonald’s просто одним из своих клиентов, но вскоре понял, что наш объем работы не оставляет времени на других. Все было бы здорово, если бы мы могли достаточно платить ему. Мы могли

ему предложить лишь необозримое море работы. К тому времени в главном офисе уже работало сорок пять человек, и расходы на их жалование стабильно превышали наши доходы. Наконец, наступила неделя, когда мы исчерпали счета в банке, и на зарплату денег не нашлось. Тогда Герри предложил изменить схему выплаты жалования — от понедельной перейти к выплате раз в два месяца. Он вывесил объявление, что всякий, кого отсрочка выдачи зарплаты застала врасплох, может взять в канцелярии в долг 15 долларов.

Мысленная картина: Я нахожусь в кабинете с Диком, Гарри и этим новым парнем — Герри Ньюменом. Я не знаю о нем почти ничего, но мне сказали, что он светлая голова. Мы сидим до позднего вечера и обсуждаем бухгалтерию. Приезжает Арт Тригг, у него с собой жареные ребрышки и другие вкусности. Это отвлекает нас от бухгалтерской темы. Это здорово, потому что на самом деле я хочу обсудить другое — огромные объемы продаж, о которых сообщают наши рестораны по всей стране.

«Послушайте, — говорю я, — не сегодня — завтра мы станем продавать на 100 000 долларов в месяц! Наша компания будет тогда стоить под миллиард!»

Ньюмен застывает на месте, не дожевав кусок. Выпучив глаза, он с забавным выражением лица глядит на меня.

Через несколько лет я узнал, что в тот вечер Герри вернулся домой и сообщил жене, что я или окончательно свихнулся, или превратился в фантазера. А может, то и другое разом. А что еще думать, когда бухгалтер не мог найти деньги еще на неделю работы компании, а ее владелец разглагольствует о миллиардах долларов. Через год конкурировавшая с нами сеть быстрого питания предложила Герри должность с окладом, вдвое превышавшим наш. Он отказался, и когда рекрутер, изумленный отказом, спросил о причине отказа, Герри ответил: «Потому что у них нет Рэя Крока».

Ему помогла остаться в компании не только вера в меня. Еще нужна была изрядная смелость и дальновидность. Во многих отношениях мы с Герри были похожими людьми. У него отличная память, в которой хранится все увиденное. Однако есть между нами и отличия.

Он, как белка, прячет у себя каждую бумажку, и поэтому может ответить на любой вопрос, касающийся McDonald's. Больше того, он помнит некоторые вещи, о которых забыл даже я.

Циники говорят, что за деньги можно купить все. Полная чушь и ерунда, считаю я. Есть вещи, которые нельзя купить ни за какие деньги и не заработать никаким упорным трудом. Одна из них — счастье. Понятие, что и говорить, расплывчатое. Был бы я

счастлив, не повстречайся мы с Джони Смит? Работа была моей жизнью, однако только после встречи с ней я понял, сколь многого в моей жизни не хватало. А еще я понял, что отдал бы все, что угодно — даже McDonald's, — чтобы получить Джони. Но в этой игре деньгам места нет. Все, что я мог делать, — терпеливо ждать и надеяться, что эта женщина придет ко мне сама.

Наконец, после длительного ожидания, показавшегося бесконечным, Джони позвонила и сообщила, что приняла решение. Точнее, ей помогли его принять дочь с матерью. Они были категорически против развода, а она не смогла пойти против их воли. Итак, она сказала «нет»… Фундамент бизнес-центра на Ласалль-стрит прорезала гигантская трещина, здание покачнулось и рухнуло, и только вспышки молний освещали дымящиеся руины… Я был единственным, кто переживал эту катастрофу,

и моя боль от этого тысячекратно усиливалась. После разговора с Джони я долго сидел в одиночестве, не обращая внимания на трезвонивший телефон. За окном сгущались сумерки и зажигались фонари. В дверь кабинета постучали. Арт Тригг, войдя, непонимающе уставился на меня.

«Собираем вещи, Арт, — сказал я ему. — Мы едем в Калифорнию!»

Глава 11

В 1959 году я назначил Гарри Соннеборна президентом и исполнительным директором McDonald's. Это произошло вскоре после того, как он сумел получить заем у трех страховых компаний. Я остался в прежней должности председателя совета, и мы с ним начали работать на равных. Гарри отвечал за финансовые и административные вопросы, а я занимался текучкой — производством, поставками и так далее. Наши интересы пересекались только в вопросах поиска новых мест для ресторанов. Решение о начале нового строительства мог принимать только я или Гарри.

Я полагал, что после моего переезда в Калифорнию такое бесконфликтное разделение полномочий сохранится. Не знаю, что думал об этом Гарри. Полагаю, он решил, что я отстранился от управления корпорацией и занялся какой-то совершенно бесплодной затеей. Так или иначе, со временем Гарри стал упрямым и несговорчивым, и мы начали конфликтовать не только по важным вопросам, но и по мелочам. Единственное, что удерживало нас вместе — дипломатическое искусство Джун Мартино. Когда Гарри отменял мое распоряжение, из-за чего какой-нибудь молодой сотрудник оказывался между молотом и наковальней, Джун старалась разрешить проблему, побеседовав с каждым из нас по отдельности. Офисные сотрудники даже называли Джун «вице-президентом по вопросам примирения сторон».

Наше с Гарри противостояние вполне ожидаемым образом отразилось и на ухудшении рабочей атмосферы в компании, особенно в ее чикагском офисе. Постепенно среди руководителей всех уровней сложилось негласное деление на людей Крока и людей Соннеборна. Гарри привел с собой энергичного и деловитого ассистента по сделкам с недвижимостью по имени Пит Крау. Вокруг этого человека в будущем сформировалось и ядро фракции Соннеборна.

Я видел, что нездоровая атмосфера в чикагском офисе росла, как снежный ком, но ничего поделать не мог. Я был связан по рукам и ногам, разгребая завалы проблем в Калифорнии. Позднее оказалось, что калифорнийский проект полностью оправдал потраченные на него усилия. Дела McDonald's в этом штате стали меняться к лучшему в 1961–1967 годы. Из неприметной компании заведений мы превратились в быстро растущую сеть ресторанов, способную потягаться с любой другой компанией штата. Однако на поправку дел и ориентацию их в нужном направлении мне

пришлось убить полных три года. Лос-Анджелес был родиной придорожных ресторанов быстрого питания, которые расцвели пышным цветом по всему штату. Со временем эта отрасль стала коррумпированной, как привратник в ночлежке для бедных. Поставщики заключали картельные соглашения и взвинчивали цены до небес. Например, булочки для гамбургеров, стоившие в Чикаго двадцать центов за упаковку, в Лос-Анджелесе стоили сорок. Мясо — та же картина. Точнее, с мясом получалось даже еще хуже, поскольку его поставки шли с большими перебоями. Когда говядины не хватало, владельцы заведений совершали древний ритуал выворачивания карманов. В довершение всего калифорнийские дистрибьюторы считали само собой разумеющимся, что владелец франшизы потребует откаты за эксклюзивные контракты на поставку. Компания-дистрибьютор всегда безропотно платила откат, зная, что сможет отбить сумму на незаметном повышении цен за продукты, поставляемые для франшизы.

Убедить всех этих людей, что мы собрались работать честно, что мы защищаем владельцев наших ресторанов и не платим откаты, было делом, мягко говоря, непростым. Мы говорили поставщикам, что если они начнут снабжать рестораны McDonald's продуктами по ценам, которые позволят нам продавать гамбургеры по пятнадцать центов, то поставщики вскоре будут купаться в золоте. Но ничто на свете не могло заставить их в это поверить. В Калифорнии у McDonald's еще не было репутации надежного закупщика, и это обстоятельство усугублялось малым объемом закупок.

Мысленная картина: Торговый консультант Ник Кейрос, которого я привез из Чикаго для развития калифорнийской сети, стоит на углу улицы перед только что открывшимся, сияющим новизной рестораном McDonald's — самым первым в Калифорнии. Одной ногой наступив на шланг пожарного гидранта, он рассматривает движущийся мимо него поток забавного вида машин и пешеходов, выгуливающих увитых пестрыми ленточками собачек породы анджелино, и говорит мне: «Я понимаю, почему посетители к нам не идут — золотые арки смешиваются с таким же причудливым ландшафтом, и люди их просто не замечают. Нам надо что-нибудь придумать, чтобы привлечь внимание».

«Хорошо, Ник, — отвечаю ему, — как придумаешь, расскажи».

И Ник придумал. Однако случилось это не через день и даже не через год. У Фреда Тернера есть любимая поговорка: когда аллигатор вцепился в задницу, поздно вспоминать, что мы просто хотели осушить болото. Первым делом надо было решать

проблему с поставками, и Ник здорово здесь помог. Он был на редкость сообразительным парнем — с самого детства он помогал отцу, владельцу ресторана Wimpy's в иллинойском Джолиет. До того, как Ник попал к нам, он работал продавцом в ларьке с гамбургерами в Чикаго. Став нашим сотрудником, он провел огромную работу с поставщиками в Сент-Луисе, где познакомился с пекарней Фройнда. Оказалось, что ее владелец Гарольд Фройнд вышел на пенсшо и живет в Калифорнии. Ник нашел его и познакомил со мной. Мне стоило колоссальных усилий убедить Гарольда вновь заняться бизнесом и построить пекарню для снабжения наших ресторанов. В конце концов он согласился, и наши финансовые дела немедленно пошли на поправку.

Параллельно этому я рыскал в поисках поставщика мяса. Выбор пал на человека, которого я знал еще в мою бытность разъездным торговым агентом. Его звали Билл Мур, и его компания называлась Golden State Foods. За год до моего переезда в Калифорнию Билл выкупил долю своего партнера, и целых тринадцать месяцев работал с убытками. Оборудование у него было устаревшим, в производство требовались капиталовложения. Билл попробовал соблазнить меня покупкой его компании. Но я моментально отмел это предложение, сказав, что McDonald's не станет заниматься поставками.

«В таком случае, — сказал он, — мне нужен примерно миллион долларов, чтобы удержаться на плаву. У вас есть богатый опыт по одалживанию денег. Как думаете, что мне надо сделать?»

«Ничего не надо делать, — ответил я. — У нас сейчас пятнадцать ресторанов, а скоро будет под сотню. С нашими заказами ты не только встанешь на ноги, но и хорошо заработаешь».

Он согласился, и все получилось именно так, как я сказал. По сути, компания Билла Мура — пример того, что происходило с поставщиками, которые соглашались помочь нам в развитии. В 1965 году он вместе с партнером купил нашу франшизу в Сан-Диего. У меня были сильные сомнения в перспективности того места, поскольку Сан-Диего был родным городом для сети закусочных Jack-in-the-Box, имевшей там около тридцати точек. В свое время компания Burger Chef надорвалась, пытаясь с ними конкурировать. Условия, в которых начинал Билл, были плохими, однако он выстоял. За два года он открыл еще четыре ресторана и буквально «кипел, как кастрюля на газу». К сожалению, его партнер умер от сердечного приступа. Тогда мы выкупили все пять ресторанов в обмен на акции, а через несколько лет Билл продал свои акции и построил на вырученные деньги крупный

производственно-складской комплекс в калифорнийском Индастриал-сити. Его мясоперерабатывающий завод сегодня выпускает в год 300 миллионов гамбургеров, а также сиропы для напитков и смеси для молочных коктейлей. Билл внес серьезный вклад в разработку эффективного снабжения ресторанов McDonald's. Например, он придумал систему комплексных поставок, при которой к ресторану подъезжает грузовик и за один раз выгружает все, что нужно для работы. По этой системе когда-то давным-давно работали мелкие продовольственные магазинчики. В итоге довольны и поставщики, и рестораны. Кроме завода в Калифорнии, у Билла есть еще один производственно-складской комплекс в Атланте, а также оптовые центры в калифорнийском Сан-Хосе, в Северной Каролине и на Гавайях.

Аналогичные истории я мог бы рассказать почти обо всех поставщиках, начавших работать с нами в те далекие дни. Моим старинным знакомым был Лу Перлман, наш поставщик бумаги. Когда я продавал мультимиксеры, а он бумажные изделия, мы окучивали одних и тех же клиентов. В итоге мы быстро подружились. Едва начав заниматься McDonald's, я обратился к Лу и предложил разработать линию бумажных изделий с логотипом компании.

Так Лу начал поставлять нам изделия из бумаги. Его Perlman Paper Company впоследствии стала дочкой корпорации Martin-Brower. Ко времени, когда Лу выходил на пенсию, он занимал пост члена совета директоров Martin-Brower.

Еще одним примером удачного сотрудничества была компания Гарри Смэргона, нашего поставщика растительного масла. С его продукцией я познакомился случайно. Некто по имени Дик Китинг, придумавший особые емкости для жарки чипсов, показал эти емкости мне. Данные изделия я оценил сразу — жаровни Китинга используются в ресторанах McDonald's до сих пор. Пока Китинг демонстрировал мне свое изобретение, я обратил внимание на высокое качество растительного масла, которое он принес с собой. Так я узнал о Гарри Смэргоне и компании Interstate Foods, которую он основал тремя годами раньше. Я позвонил ему и попросил представить образец его продукции фунтов на тридцать. А через некоторое время рестораны McDonald's стали заказывать у этой компании масло тысячами фунтов. Гарри был в восторге. Раньше он занимался оптовой торговлей кофе, и его клиенты очень любили, когда он дарил им на память какую-нибудь безделушку — вымпел, настенные часы или кофейник. Поэтому как-то раз он позвонил и сказал, что хотел бы встретиться с человеком, который дает ему

такие большие заказы. Отлично, приходи, ответил я.

Зайдя ко мне, Гарри был явно удивлен крошечным размером офиса на Ласалль-стрит. Я познакомил его с Джун Мартино, и мы обменялась дежурными комплиментами. Наконец он перешел к делу: «Я получаю от вас огромные заказы, и в знак благодарности хотел бы что-нибудь подарить для ваших заведений — красивый вымпел или настенные часы. Что вам больше нравится?»

«Гарри, — отвечал я ему, — ты совсем ничего обо мне не знаешь, поэтому я прощаю тебе это предложение. Однако раз уж ты здесь, давай кое о чем договоримся. От тебя требуются не подарки, а поставка качественной продукции. Никакого вина, никаких обедов, никаких рождественских подарков. Если изменятся цены, тут же сообщай менеджерам наших ресторанов».

Начав сотрудничество с нами, Гарри разбогател, и я ни разу не слышал от него даже малейшего намека на откат.

Однажды Джун Мартино познакомила меня со страховщиком по имени Джин Вито. На тот момент у нас было шестнадцать ресторанов и порядка пятидесяти-шестидесяти страховых полисов. Я подозревал, что со страховками творится страшная неразбериха, однако вникать в этот вопрос не было никакой возможности. Джин забрал наши полисы к себе и целую неделю их изучал. Вернувшись, он указал дублирующиеся полисы, подсказал категории, где нам нужна дополнительная страховка, и рекомендовал платить за некоторые полисы меньше. Мне его отчет очень понравился, и я заметил Джину, что он забыл выставить нам счет за работу.

«Я не буду выставлять вам счет, — сказал он. — Он был бы слишком большим. Мне очень понравился ваш бизнес, и в будущем, надеюсь, у нас получится хорошо поработать. Я скоро позвоню».

Закончилось все тем, что Джин провел полную реорганизацию страховых программ для наших ресторанов и разработал план, по которому мы смогли купить одинаковые страховки для ряда ресторанов вне зависимости от их расположения и получить значительные скидки. Принадлежавшая Джину Keeler Insurance Company росла вместе с McDonald’s. В 1974 году эта компания стала подразделением B. Hall Company, а Джина избрали председателем совета ее директоров.

Едва ли на свете есть что-то более отрадное моему сердцу, чем смотреть, как работает в Чикаго мясоперерабатывающий завод под управлением Артура и Пенни Колщовски. Этот завод был построен для снабжения ресторанов McDonald’s в штатах Среднего Запада замороженным мясом для гамбургеров. А я помню, как покупал первый кусок говяжьего фарша для ресторана

в Дес-Плейнс в маленькой мясной лавке отца братьев, Отто Колщовски.

После того, как все проблемы с поставками в Калифорнии были решены, мы начали энергично строиться. Бизнес потихоньку раскручивался. Однако оборот оставался гораздо ниже, чем ожидалось. Однажды летом 1963 года ко мне пришел Ник Кейрос и показал план рекламной кампании на местном телевидении. Кампания обходилась в 180 000 долларов, и он хотел оплатить ее, повысив стоимость гамбургеров в ресторанах компании на один цент — с пятнадцати до шестнадцати.

«План отличный, — сказал я, — но цену мы повышать не будем. Вместо этого сделаем вот что. Поезжай в Чикаго и покажи план Гарри Соннеборну. Пусть он найдет деньги».

Логика разработанной Ником кампании была железной. Набросанный на листке бумаги план ясно показывал, что рекламная кампания должна многократно окупиться, и что если мы откажемся ее проводить, то в долгосрочной перспективе потеряем гораздо больше. В итоге Ник успешно добыл требуемую сумму, хотя Гарри помогал ему очень неохотно. Наша реклама имела оглушительный успех. Калифорнийцы толпами устремились на наши парковки, словно с их глаз сняли повязку и они впервые узрели золотые арки у себя под боком. Эта кампания стала для меня первым уроком эффективности телерекламы.

Одновременно с тем, как набирал обороты бизнес в Калифорнии, в корпорацию начала поступать прибыль от наших самых ранних инвестиций. К 1963 году мы выплатили большую часть сумм за арендованную и взятую в лизинг недвижимость, и она стала приносить нам ощутимую прибыль.

Кроме того, к этому времени программа строительства ресторанов, работавшая уже третий год, раскрутилась на полную мощность. Это обстоятельство тоже вносило вклад в быстрый рост нашей прибыли.

К 1963 году «Гамбургерский» университет стал полноправной частью нашей системы.

Это заведение наладило бесперебойный выпуск менеджеров, обученных всем тонкостям священной формулы «Качество, Обслуживание, Чистота и Выгода». Число студентов на курсе достигло двадцати пяти — тридцати. В год университет проводил по восемь-десять двухнедельных сессий. Благодаря университету у нас появилась возможность испытывать новое оборудование, разрабатываемое в научно-конструкторской лаборатории в иллинойском Эддисоне.

Эту лабораторию в 1961 году основал Луис Мартино — муж Джун. Он длительное время работал управляющим рестораном в

Глен-Эллин в Иллинойсе и поэтому отлично знал наши потребности в новых механических и электронных приспособлениях, которые бы ускорили работу сборочного конвейера и сделали бы продукцию более единообразной. Его первым изобретением стал компьютер, следящий за временем бланшировки чипсов. Согласно нашему рецепту, чипсы надо было доставать из кипящего масла, когда они приобретут определенный цвет, а пузырьки воздуха будут формироваться определенным образом. Удивительно, как у нас вообще получалось готовить единообразные на вид чипсы, ведь каждый работник мог истолковывать нужный цвет по-своему. Компьютер Луиса перевел этот процесс в объективную форму, а время жарки стало возможно менять в зависимости от содержания воды в конкретной партии свежих чипсов. Он также изобрел дозатор, позволявший выдавливать ровно столько кетчупа и горчицы в гамбургеры, сколько определено рецептурой. Еще одна его разработка резко облегчила контроль за жирностью говядины. Чтобы убедиться, что в мясе не больше 19 процентов жира, нам приходилось отправлять образцы в лабораторию и там тестировать. Ситуация изменилась после изобретения «жирометра» — простенького, но точного прибора, позволявшего прямо на месте определять содержание жира в мясе. Если жирность превышала 19 процентов то ресторан отказывался от всей партии. Стоило поставщику пару раз получить обратно свое мясо, как он понимал, что к чему, и начинал пристально следить за качеством.

Все это было очень здорово. Я, наверное, должен был испытывать восторг.

В Калифорнии мы наняли отличных, трудолюбивых сотрудников. Боб Уитни занимался недвижимостью, Джин Болтон решал юридические вопросы, Боб Пэпп следил за строительством, а Ник Кейрос заведовал производственной частью. Офисная рутина оживлялась шутками, до которых так была охоча моя секретарша — жизнерадостная Мэри Ториджайен. Как сильно все это контрастировало с подчеркнутой строгостью нашего офиса в Чикаго! Однажды утром я пришел и увидел, что у моей двери сидит сам Полковник Сандерс, основатель компании Kentucky Fried Chicken, и печатает на машинке. Это, конечно же, Мэри надела хэлоуиновскую маску Сандерса. Я ничего не сказал, а когда проходил мимо, хлопнул Мэри по голове свернутой в трубочку газетой.

По идее, я должен был чувствовать себя счастливым, однако на самом деле внутри у меня все замерло от грусти и тоски. Я изгнал Джони из своих мыслей, но не мог изгнать ее из своего

сердца. Вместе с мужем она переехала в Рапид-сити в Южной Дакоте, где они открыли ресторан McDonald's. Из ежедневных финансовых отчетов, которые я получал от всех наших ресторанов, я знал, что дела у Джони идут отлично.

Мне было интересно, скучает ли она обо мне так же сильно, как я о ней. Особенно остро я ощутил свое одиночество, когда Арт Тригг уехал обратно в Чикаго. У него там была любимая женщина — она работала в нашем отделе по операциям с недвижимостью, так что я не могу винить его за то, что он не захотел остаться в Калифорнии.

Я переехал из квартиры в собственный дом в Вудлэид-Хиллс. В свободное время я покупал мебель и всевозможные вещи для изысканной и утонченной жизни. Никогда не любил быть затворником и аскетом, говорил я себе. Однако глубоко внутри я знал, почему так делаю — была жива надежда, что Джони передумает и мы счастливо заживем вместе.

Мне особенно нравилось, что мой дом стоял на склоне холма, и с крыльца открывался вид на McDonald's у главной дороги. Когда я брал в руки бинокль, то мог видеть прямо из окна, как работают сотрудники. Однажды я рассказал об этом менеджеру ресторана, и он не на шутку разозлился. Впрочем, персонал у него подобрался на редкость трудолюбивый.

Некоторые люди по природе склонны к холостой жизни. Я к их числу не отношусь. Для ощущения полноты жизни мне нужна жена. Вот почему я так быстро и так сильно привязался к Джейн.

Ее полное имя — Джейн Доббинс Грин. Когда-то она работала секретаршей у голливудского актера Джона Уэйна. Нас свел общий знакомый, и я моментально ощутил обаяние Джейн. Очень красивая внешне, внутренне она была полной противоположностью Джони. Если Джони имела очень сильный характер и всегда твердо знала, чего хочет, то Джейн была мягким и уступчивым человеком. Если в небе было ясно, а я говорил, что собирается дождь, то Джейн соглашалась со мной.

В следующий после нашего знакомства вечер мы вместе ужинали. И в следующий вечер тоже. Мы ужинали вместе пять вечеров подряд. Я был так очарован этой женщиной, что через две недели мы поженились.

Джони, естественно, об этом узнала. Как-то раз она мне позвонила, и мы кратко поговорили о делах. В конце она спросила: «Ну что, Рэй, теперь ты счастлив?»

Меня этот вопрос застиг врасплох. Я на секунду растерялся, но потом выпалил: «Да!» — и с грохотом бросил трубку.

Глава 12

Мы с Джейн продали дом в Вудлэнд-Хиллс и перебрались в Беверли-Хиллс. Впрочем, дома я проводил мало времени, потому что когда бизнес растет с такой скоростью, с какой он рос в 1963 году, на личные интересы почти не остается времени. Все предшествующие строительные рекорды мы побили, открыв в 1963 году 110 ресторанов. А на следующий год мы побили еще один рекорд, получив чистую прибыль в 2,1 миллиона долларов при валовом доходе в 129,6 миллиона. Я стал совершать регулярные рейсы между Лос-Анджелесом и главным офисом корпорации и проводил полмесяца в Калифорнии и полмесяца — в Чикаго.

Мне пришлось взвалить на себя дела в главном офисе не только потому, что бизнес начал расти с бешеной скоростью. Дело в том, что Гарри отстранился от ежедневного руководства и все свое время посвятил изучению вопроса о том, как можно вывести акции компании на фондовую биржу.

Гарри и Дик Бойлэн уже обсудили возможность слияния с некоторыми крупными корпорациями — такими как Consolidated Foods, Holiday Inns и United Fruit. В те времена слияния были в моде. У слияния с уже акционированной компанией в сравнении с самостоятельным акционированием было множество преимуществ. Впрочем, все эти разговоры не шли далеко, потому что единственным условием, которое поставили бы при слиянии Гарри и я, было бы сохранение McDonald's как компании.

Причиной, по которой мы хотели акционироваться, было не только желание увеличить капитал, но и получить определенные фонды. Когда мы привели в движение эту гигантскую машину по сбору денег, она стала работать с фантастической скоростью. Но получавшиеся средства мы не раздавали в виде дивидендов, а вкладывали опять, чтобы расширение компании не замедлялось.

Итак, Гарри проводил целые дни в беседах с банкирами, брокерами и юристами. Я же изо всех сил старался децентрализовать структуру управления корпорацией. У нас к тому времени было уже 637 ресторанов, и контролировать их работу из чикагского офиса стало неподъемной задачей. Я всегда считал, что ответственность надо переносить на самый низовой уровень, и хотел сделать так, чтобы решения, касавшиеся повседневной работы, принимались в самих ресторанах и люди не ждали бы указаний из главного офиса.

Гарри не разделял моих взглядов. Он, наоборот, стремился к более строгому централизованному контролю, более

авторитарной системе управления. Я же считал, что ответственность надо перекладывать на плечи непосредственных исполнителей. Конечно, в итоге иногда будут приниматься ошибочные решения, однако другого способа поощрять инициативных людей и помогать им расти нет. Без этого они просто задохнутся, а лучшие из них перейдут на работу в другие места. Я отлично это знал по опыту работы в Lily Tulip Cup под началом Джона Кларка, поэтому считаю, что в области корпоративного управления действует правило «чем меньше, тем больше». Сегодня McDonald's — это наименее централизованная корпорация таких размеров из всех, которые я знаю, и вы едва ли где-то еще найдете столь довольных работой, столь трудолюбивых и столь уверенных в себе руководителей.

Для решения проблем с управлением корпорацией я предложил разделить страну на регионы. Их должно было получиться пять, но поначалу мы решили выделить лишь один регион западного побережья Америки, составленный из четырнадцати штатов, поскольку бизнес в этих штатах рос быстрее, чем в остальных, и управлять ими из Чикаго было труднее всего. Первым региональным менеджером я назначил Стива Барнса.

Стив в 1961 году перешел в McDonald's из компании Лу Перлмана, в которой занимался продажей нам бумажной продукции. Впервые я обратил на него внимание в 1962 году, когда он проделал новаторское исследование о методах приготовления картофельных чипсов. Это исследование он провел на пару с Кеном Стронгом, который сегодня возглавляет нашу лабораторию пищевых исследований в Калифорнии.

Мне особенно понравилась его идея использовать свежезамороженную картофельную соломку. Благодаря этому у нас появлялась возможность наладить бесперебойную поставку самого качественного картофеля сорта Idaho Russet Burbanks. Теперь мы могли закупить весь урожай картофеля и обработать его без больших потерь. Уменьшались и наши затраты на перевозку, а ящики с замороженным картофелем было намного легче перемещать и хранить, чем стофунтовые мешки с клубнями. Наконец, использование замороженной соломки устраняло необходимость в двух длительных и трудоемких процедурах — в чистке картофеля и бланшировании.

Эта идея встретила упорное сопротивление у некоторых сотрудников, считавших, что самые хорошие чипсы получаются из свежего картофеля. Они считали чистку картошки, вымывание крахмала и бланширование в масле мистическими, почти священными ритуалами. Полагаю, в том, что они так думали,

виноват был и я, поскольку именно я придавал такое внимание данным действиям и даже настоял, чтобы они вошли в обязательную программу для учащихся «Гамбургерского» университета.

С владельцами ресторанов дело обстояло наоборот. Для них чистка картошки вручную создавала массу проблем. Необходимость чистить картофель была похожа на необходимость собственноручно забивать быка, чтобы вырезать мясо и готовить фарш для гамбургеров. Из-за чистки картофеля потерпел крах как минимум один ресторан, а целый ряд других испытывал большие трудности. Все эти рестораны находились в регионах, где из-за особенностей почвы сточная канализация функционировала очень плохо. Кожура снималась с клубней абразивными кругами, а затем смывалась в канализацию. Ни одна конюшня на свете не воняла так ужасно, как вонял толстый слой забродившей картофельной шелухи. Клиенты, естественно, избегали такие рестораны, утопавшие в собственных отбросах.

Успех McDonald's был во многом основан на качестве картофельных чипсов. Понятное дело, я не собирался ставить этот успех под угрозу из-за возможного низкого качества свежезамороженных полуфабрикатов. Прежде чем мы приступили к их использованию, мы разработали систему проверки соответствия сырья нашим стандартам качества.

Одновременно со свежезамороженной картофельной соломкой тестировался еще один продукт, которому впоследствии суждено будет сильнейшим образом повлиять на наш бизнес. Это был фишбургер. Он появился на свет благодаря тому, что владелец нашей франшизы в Цинциннати по имени Луис Гроуин попал в отчаянное положение. Этот человек получил от нас эксклюзивные права на город в результате не совсем чистой сделки, заключенной еще в те времена, когда мы продавали франшизы чуть ли не силком. Главным конкурентом Луиса была сеть закусочных Big Boy, доминировавшая на местном рынке быстрого питания. Несмотря ни на что, Луис конкурировал с ними довольно успешно — во все дни недели, кроме пятницы. Значительная часть населения в Цинциннати была католического вероисповедания, и как раз для католиков в заведениях Big Boy по пятницам подавался рыбный сандвич. Таким образом, в день, когда по канонам католической церкви прихожанам нельзя было есть мяса, McDonald's лишался большинства клиентов.

Когда Луис в первый раз поделился со мной идеей про рыбное блюдо, я отреагировал довольно гневно: «Нет, нет, и еще раз нет! Пусть хоть сам папа римский приедет в Цинциннати, он будет есть гамбургеры, как все остальные. В наших ресторанах

никогда не будет вонять рыбой!»

Получив от ворот поворот, Луис начал обрабатывать Фреда Тернера и Ника Кейроса. Он убедительно доказал им, что другого выбора у него нет: надо продавать или рыбу, или ресторан. В конце концов после длительных исследований они создали продукт, который мне понравился.

Нашим специалистом по технологии приготовления пищи в то время был Эл Бернар-дин. Он долго совещался с Лу по поводу разновидности рыбы для нового блюда. Выбор был между палтусом и треской, и в конечном итоге победила треска. Мне треска не нравилась, поскольку с тресковым жиром было связано слишком много неприятных воспоминаний из детства. Мы изучили, как обойти этот момент, и выяснили, что совершенно легальным образом можем продавать треску под именем «атлантический сиг». Это название звучало намного лучше. При разработке фишбургера пришлось натолкнуться на множество подводных камней, касавшихся процесса изготовления, выбора хлебопродукта, толщины куска рыбы, рецептуры татарского соуса к нему и так далее.

Однажды я спустился в нашу экспериментальную кухню, и Эл рассказал, что один работник ресторана в Цинциннати положил на рыбу ломтик сыра — получилось вкусно.

«Конечно, — тут же воскликнул я, — это именно то, что надо для рыбного сандвича. Только положи не ломтик сыра, а пол-ломтика». Мы попробовали получившийся продукт и остались в восторге. Так в наших фишбургерах появился сыр.

Поначалу мы продавали фишбургеры только по пятницам и только в некоторых штатах. Однако клиенты стали спрашивать это блюдо везде, так что в 1965 году фишбургеры появился в меню всех без исключения ресторанов McDonald’s. Рекламным слоганом для фишбургера стала фраза: «Рыба, которая ловит людей». Я сказал Фреду Тернеру и Дику Бойлану (так совпало, что оба были католиками): «Будьте настороже: теперь, когда мы вложились в оборудование для обработки рыбы, папа римский может взять и отменить рыбные дни!» Через пару лет мы уже перестали беспокоиться о папе, подсчитывая прибыль от продаж фишбургеров.

Мои вкусовые рецепторы развиты достаточно хорошо, и обычно я могу точно предсказать реакцию публики на тот или иной новый продукт, как в случае с сыром в фишбургере. Однако иногда ошибаются и мои рецепторы. Именно так произошло в случае с хулабургером. Я был готов поручиться, что публика примет хулабургер еще лучше, чем она приняла фишбургер. Хулабургер представлял собой ломтик жареного ананаса между

двумя ломтиками сыра на гренке. Он был изумительно вкусным, и даже сегодня я иногда съедаю один за обедом. Однако попытка ввести это блюдо в наших ресторанах окончилась оглушительным провалом. Один из клиентов заметил: «Та часть, которая «хула», мне понравилась, но где же «бургер»?» Что поделать, на всех не угодишь…

Год 1964 стал на редкость успешным для McDonald's. Мрачную нотку в него добавила смерть Арта Тригга от рака. Он умел быть отличным другом, всегда был готов рассказать свежий анекдот или помочь решить личную проблему. Однажды в воскресенье я по неосторожности отрезал себе кончик пальца, неудачно захлопнув дверь машины, и именно Арт отвез меня в больницу.

Мысленная картина: Мы с Артом сидим за моим любимым столиком в обеденном зале клуба Rolling Green. Только что я предложил ему работать у меня. На лице у Арта появляется характерное, как бы испуганное выражение: «Мистер Крок, вы кое-чего про меня не знаете». Оказывается, у него за плечами две судимости. В годы «сухого закона» он переправлял грузовики с пивом для одного из крупных чикагских гангстеров и его поймали, а второй срок он получил уже в Стейтвильской тюрьме. Я хлопаю руками по коленям и восклицаю: «Ну и что? Ты уже заплатил за свою ошибку, так что выброси это из головы». Арт широко улыбается и спрашивает: «Когда выходить на работу?»

Честность Арта мне очень понравилась. Я ценю людей, которые не кривят душой, потому что сам всегда говорю то, что думаю. Эта черта множество раз доставляла мне неприятности, но с другой стороны я всегда спокойно засыпал, не мучаясь угрызениями совести. Вот почему я никогда не стал бы политиком. Мне иногда говорят, что я должен выставить свою кандидатуру на президентских выборах.

Люди считали, что управлять целой страной у меня получилось бы не хуже, чем я управляю McDonald's. Ничего с этим бы не вышло. Я далек от мысли, что политик обязательно должен быть лжецом, но он, как минимум, должен поступаться вещами, в которые свято верит, ради политической целесообразности. Я бы поступаться не смог.

Я столь тяжело воспринял смерть Арта еще по одной причине. На наших совместных холостяцких ужинах я, словно по уши влюбленный школьник, надоедал ему рассказами о Джони. Меня полностью устраивала Джейн. Она была доброй и отзывчивой, но любил я только Джони, и знал, что это навсегда.

На мое счастье, времени предаваться грусти и размышлять о том, «что было бы, если», не было совсем. Рост нашего бизнеса

опережал все графики и ожидания. Компании исполнялось десять лет, а ощущения были такими, словно мы только что начали с нуля.

В определенном смысле оно так и было. Мы собирались провести акционирование, и эта процедура оказалась очень болезненным для компании периодом. В качестве гаранта размещения акций Гарри и Дик выбрали компанию Paine, Webber, Jackson 8c Curtis. Препирания по поводу деталей сделки заняли несколько месяцев. Один из примеров: андеррайтеры настаивали, чтобы делопроизводство у нас вела одна из «большой восьмерки» бухгалтерских фирм. Целые десять лет всю бухгалтерию у нас вела компания Эла Доути из Чикаго, и мы с Гарри хотели продолжать с ней работать. Но андеррайтеры были непреклонны, в конце концов мы сдались и выбрали фирму Arthur Young & Co. Эл Доути остался вести мои личные счета, а также личные счета Джун Мартино и Гарри Соннеборна. Нашими адвокатами при размещении акций выступили Дей Уоттс и Пит Коладарчи из Chapman & Cutler. Они очень хорошо сработались с Гарри, и в последующие годы я испытывал дискомфорт при контактах с ними.

При акционировании всплыла одна большая проблема. По словам нового бухгалтера, наша «строительная отчетность» была недостоверной. Это означало, что все наши бухгалтерские книги надо было полностью переписать, чтобы показать, каковы наши доходы без этой отчетности. На просмотр всех сделок за десять лет работы и составление новых финансовых отчетов у нас имелось менее двух недель. Герри Ньюмену с сотрудниками пришлось работать круглые сутки десять дней. Отчет был готов за четыре часа до окончания срока подачи, и мы отправили его в Вашингтон на самолете компании. Еще буквально чуть-чуть, и мы бы опоздали.

Жаркий спор с фирмой-андеррайтером возник из-за цены, по которой будут продаваться акции. Весь пакет акций мы к тому времени раздробили тысяча к одному, и фирма полагала, что мы могли заработать за акции сумму в семнадцать раз больше их первоначальной стоимости. Но я знал, что мы стоили больше, и настаивал, чтобы мы теряли больше, чем любая другая сторона, если наши акции сильно упадут в цене. Гарри согласился. Он настаивал на двадцатикратной прибыли, и несколько раз летал из Чикаго в Нью-Йорк, где пытался заставить андеррайтеров встать на нашу точку зрения. Ситуация складывалась патовая. Когда подошел крайний срок, я приехал к Гарри и сообщил всем присутствовавшим, что цена будет двадцатикратной — или никакой. В ответ повисла тяжелая пауза. В случае несогласия

андеррайтеров я действительно был готов свернуть сделку и перечеркнуть все предпринятые усилия, поскольку не собирался продавать McDonald's задешево.

Вот так наши акции попали на рынок по цене 22,50 доллара каждая. К концу первого же дня торгов цена взлетела до 30 долларов — спрос намного превысил предложение. К концу первого месяца торгов акции уже стоили по 50 долларов, а я, Гарри и Джун стали богаче, чем могли себе представить в самых смелых мечтах.

Гарри был доволен развитием событий не меньше меня, однако его не устраивало, что акции McDonald's не продавались на настоящей бирже вместе с «голубыми фишками». Нью-Йоркская фондовая биржа предъявляла к участникам довольно строгие требования. Чтобы акции котировались на ней, компания должна иметь столько-то акционеров, географически распределенных таким-то образом, а также определенное число акционеров, владеющих стандартным лотом акций (сотней и больше). Я же по этому поводу не слишком переживал, и был согласен с Гарри лишь в одном: Нью-Йоркская биржа — это вполне заслуженное место для наших акций. Меня поразило, впрочем, что кое-кто из людей, с которыми имел дело Гарри, был потомком нуворишей, разбогатевших в свое время на поставках рыбы в пищу рабам на плантациях, — и при этом они воротили нос, не желая связываться с компанией, продающей гамбургеры. Если так, то не пошли бы они к черту!

Так или иначе, наши акции были приняты. Мы отпраздновали это событие по-своему. Гарри со своей новой женой Элоиз, я, Джун Мартино и Эл Гоулии пришли в здание Нью-Йоркской фондовой биржи и стали прилюдно поглощать гамбургеры. На следующий день мы были на первых полосах всех газет — не столько из-за гамбургеров, сколько потому, что

Элоиз и Джун попали в число первых женщин, допущенных в торговый зал биржи.

Это произошло в июле 1966 года. В том же году наши доходы опять превысили все ожидания, а объем продаж достиг 200 миллионов долларов. На наших ресторанах появились плакаты «Мы продали больше двух миллиардов бургеров». Купер и Гоулин организовали по этому поводу целый поток пресс-релизов, пояснявших для неравнодушной к космическим темам публики: «Если эти два миллиарда гамбургеров выложить в один ряд, то он пять с половиной раз обойдет планету!» Даже Гарри Соннеборн не остался в стороне от рекламирования McDonald's. Он придумал трюк, за который я стал им гордиться еще больше, — а именно, он предложил, чтобы наша компания выступила на ежегодном

нью-йоркском параде в День благодарения. Специально для этого случая был организован Макдоналдсовский всеамериканский оркестр, в котором играли по два музыканта от каждого штата. Кроме того, Гарри нашел и арендовал самый большой в мире барабан, который переправили в Нью-Йорк на железнодорожной платформе. По ходу дела устроители парада сделали все возможное, чтобы заинтриговать этим необычным музыкальным инструментом публику, а перед парадом мы натянули на барабан новую кожу с огромной надписью «Всеамериканский оркестр McDonald's». На том же шествии публика впервые увидела нашего клоуна Роналда Макдоналда. Парад имел оглушительный успех, а затем Гарри придумал еще одно рекламное мероприятие — спонсирование телевизионной трансляции первого Суперкубка Америки по футболу.

За этими показными действиями стояло одно совершенно реальное обстоятельство. Первое дробление пакета акций имело место в апреле 1966 года, и на собрании акционеров, состоявшемся через месяц, я заявил, что мы создали не что иное, как новый американский общественный институт. Я подчеркнул, что мы сумели стать теми, кто мы есть, только благодаря строжайшей верности моральным принципам.

Стремительный рост бизнеса имел одно непредвиденное следствие. Мы попросту перестали помещаться под нашими красно-белыми крышами. Кроме того, клиенты все чаще предпочитали есть не в машинах, а на месте. В итоге мы решили провести эксперимент, построив большое здание с помещением для клиентов. На презентации концепции этого нового ресторана Джим Шиндлер заявил: «Стало очевидно, что наше оборудование вскоре перестанет справляться с новыми объемами работы».

Первый ресторан с залом для клиентов открылся в июле 1966 года в Хантсвилле в штате Алабама. Он выглядел достаточно примитивно в сравнении с современными ресторанами McDonald's. Внутри был узкий прилавок со стойками для сидения, и пара-тройка столиков. Но для компании открытие этого заведения стало большим шагом вперед.

В это время от нас ушел Боб Уитни, и на его место я поставил Луиджи Сальванетти. Это мое решение вызвало недоумение в чикагском офисе, однако никто не знал Луиджи лучше меня. Он стал руководить первым рестораном компании McOpCo, построенным, когда я в 1961 году переехал в Калифорнию, и новичок Луиджи справлялся с работой не хуже самых опытных менеджеров. Он постоянно надоедал мне разговорами о том, что внешний вид наших ресторанов надо поменять.

«Калифорния выступает примером для других штатов в

области планирования застройки, — говорил он. — Разве мы можем открывать рестораны с косыми крышами в городах, где они будут всем колоть глаза?»

Обычно все кончалось тем, что я приходил в бешенство от его рассуждений об эстетике, Микеланджело и всем таком, и выгонял его из кабинета. Однако глубоко внутри я чувствовал правоту Луиджи. Близилось время, когда нам всерьез придется менять внешний вид ресторанов. Однако я выжидал, желая, чтобы эта потребность хорошенько созрела, поскольку знал, что этот шаг выльется в войну между мной и Соннеборном. Я чувствовал нутром, что война рано или поздно начнется, и хотел быть готов к ней на всех фронтах.

Глава 13

Руководителям больших корпораций приходится нести тяжкий крест одиночества. Взбираясь по ступеням иерархии, вы теряете друзей, и когда достигаете вершины, то остаетесь совсем один.

Особенно остро я ощутил это одиночество, когда моя война с Гарри Сониеборием закончилась и он уволился.

Ситуация, приведшая к уходу Гарри, напоминала китайскую коробочку, внутри которой находилась другая коробочка, а внутри той — еще одна. Вы добрались до последней и открыли ее, а внутри пусто.

Здоровье Гарри пошатнулось — у него обострилась хроническая болезнь спины. Кроме нее, Гарри страдал диабетом в острой форме. Однажды он находился в маленьком городке на западе Канады, и у него начались сильнейшие боли в спине. В итоге он попал на целую неделю в больницу. Выписывая его, врачи запретили лететь самолетом — перемещаться можно было только на поезде. В городке не было ни такси, ни машин напрокат, так что Гарри пришлось купить за наличные деньги" кадиллак», на котором жена отвезла его на железнодорожный вокзал. Наверное, супруги до сих пор вспоминают это происшествие. К концу 1966 года Гарри из-за болезни начал все больше времени проводить вне работы. Он целыми неделями мог проводить в доме своей жены в алабамском Мобайле.

Это была самая первая китайская коробочка.

Другой стало уже упоминавшееся обстоятельство, что все сотрудники офиса разделились на «людей Крока» и «людей Соннеборна». Ситуация усугубилась конфликтом между мной и Гарри по вопросу назначения вице-президентов. Я требовал, чтобы вице-президентом стал Фред Тернер. Гарри соглашался, но только в обмен на вице-президентский пост для Пита Крау. Мы попали в дурацкое положение, и мне надо было что-то с этим делать. Дик Бойлан стал вице-президентом по финансовым вопросам, Пит Крау — по вопросам развития бизнеса (включая недвижимость, строительство и лицензирование), а Фред Тернер — по производственным вопросам (включая снабжение, маркетинг, рекламу и закупку оборудования). Позднее в ведение Фреда перешла от Пита выдача лицензий. Эту трехглавую структуру сотрудники называли русским словом «тройка», и она не нравилась никому. Все три руководителя, как предполагалось, стояли на одной и той же ступени иерархии. Однако проблема заключалась в том, что поскольку финансы находились под

бдительным присмотром Гарри, у вице-президентов (кроме Бойлана) были сферы ответственности, но не было права принимать решения.

Внутри этой коробочки прятались еще несколько. Например, желание Гарри направить развитие компании в сторону, полностью противоположную моим представлениям. Это противоречие между нами выражалось в самых разных формах — от размолвок по поводу зарплаты сотрудников до предложения убрать золотые арки из оформления новых ресторанов. Я согласился на это предложение, однако сам Гарри, увидев строительный план, не выдержал и воскликнул: «Верните эти чертовы арки назад!»

Моя самая серьезная проблема с Гарри касалась появившихся у него опасений по поводу строительства новых ресторанов. Банкиры и финансовые советники нашептывали ему, что в 1967 году в стране начнется экономический спад, поэтому компании McDonald's следовало бы придерживать деньги и снизить темпы строительства.

Заразившись паническим чувством, Гарри запретил строительство новых ресторанов. Я был против, но когда в кабинет вбежал Луиджи, заламывая руки и жалуясь, я не знал, что ему ответить.

«Мистер Крок, что мне делать? — вопрошал он. — Идут подготовительные работы на тридцати пяти площадках. Это отличные места, и нам нельзя их терять».

«Не знаю, Луиджи, поговори с людьми и навешай им лапши на уши. А я съезжу в Чикаго, попробую разобраться».

На следующее утро я прибыл в чикагский офис. Когда вошел Гарри, мы без обиняков схлестнулись, как серп и молот. Я сделал все возможное, чтобы настоять на своем, и в результате Гарри заявил, что он уходит. Размолвка между нами получилась настолько жестокой, что я не мог прийти в себя всю дорогу назад в Калифорнию.

Мне потребовалась консультация хороших юристов, однако обращаться в Chapman & Cutler я не стал. Сотрудники этой компании были отличными юрисконсультами, и я уверен, что их предложения были бы честными и открытыми. Однако я опасался, что они могли подпасть под сильное влияние Гарри, и поэтому обратился к Дону Любину из чикагской компании Sonnenschein Carlin Nath 8c Rosenthal. Дон в свое время помог мне решить личные юридические проблемы, а его фирма несколько раз представляла интересы McDonald's еще в самом начале нашего развития.

Худой мир лучше доброй ссоры, сказал Любин, и посоветовал

помириться с Гарри. Он знал, что у Гарри есть много хороших знакомых среди банкиров, и уход столь влиятельной фигуры наверняка навредил бы McDonald's. Делать было нечего, я попросил Дона поговорить с Гарри и убедить его остаться, хотя и не верил, что Гарри согласится. Кроме того, я сообщил Любину, что его фирма отныне будет представлять McDonald's во всех юридических спорах, а ему самому предложил место в совете директоров.

Остаться Гарри согласился, однако сложилась ситуация, неловкая для нас обоих. Он по-прежнему проводил больше времени в Алабаме, чем в чикагском офисе, и я подозревал, что он лишь формально занимался руководством компанией. Его здоровье становилось все хуже и хуже. Наконец мы договорились, что он уходит в отставку. По условиям контракта компания обязывалась платить ему ежегодную пенсию в 100 000 долларов. Кроме того, у Гарри было значительное количество акций McDonald's. Однако он был настолько уверен, что после его ухода компания потерпит крах, что поспешил все свои акции продать. Я слышал, что ему понадобились деньги для открытия собственного банка в Мобайле. Продажа акций была глупым, опрометчивым поступком. Хотя Гарри и выручил за них несколько миллионов долларов, впоследствии пакет акций был раздроблен, и каждая акция стала стоить вдесятеро больше. Не продай Гарри акции, он вскоре получил бы за них больше 100 миллионов долларов. Таким образом, неверие в McDonald's стоило ему очень дорого.

Вступив в должность президента компании и председателя совета директоров, я первым делом отменил нелепый мораторий на строительство новых ресторанов. Изучая состояние дел с недвижимостью, я обнаружил, что мы приобрели «про запас» множество участков земли в очень хороших местах, однако ничего там не строили. Когда мне сказали, что надо подождать, пока экономическая ситуация в этих местах не улучшится, я вышел из себя.

«Тысяча чертей, — закричал я, — строить надо именно в плохое время! Вы хотите, чтобы там расцвел бизнес, и строительство стоило гораздо дороже? Если место для ресторана подходящее, мы должны начинать стойку сразу, чтобы успеть открыться до прихода конкурентов. Создайте новые рабочие места в городе, принесите деньги в его казну — и город вам этого не забудет».

После ухода Гарри разлад в отношениях между сотрудниками исчез. Один из руководителей даже воскликнул на радостях: «Ура, мы опять занимаемся гамбургерами!» Однако некоторые люди, не выдержав напряжения, захотели уволиться

Главным образом я был озабочен недовольством Фреда Тернера. Он чувствовал себя крайне неуютно в составе «тройки», и не скрывал этого. Мне было известно, что владельцы франшиз делали ему очень заманчивые предложения. Поэтому еще до того, как Гарри объявил о своем уходе, я пригласил Фреда на ужин в Уайтхолл.

«Я знаю, что ты недоволен, — сказал я ему. — Тебе стало неуютно в нашем офисе. Строго между нами, могу сообщить тебе одну вещь. Гарри увольняется. Его место займу я, починю заборы и кое-кому дам под зад ногой. На все про все уйдет примерно год, а потом я назначу тебя президентом McDonald's».

Улыбка Фреда осветила пол ресторана. Но потом его лицо омрачилось, а глаза налились гневом. Он так хватил по столу кулаком, что тарелки подскочили, а люди за соседними столиками вздрогнули, и зарычал: «Черт побери, если ты все прекрасно знал об этой треклятой ситуации в офисе, почему ничего не сделал?»

Единственный раз в моей жизни я не стал повышать голос в ответ. В тот момент я казался себе отцом, который не смог уследить за своим сыном. Не было никакой возможности объяснить Фреду всю сложность проблем с Гарри. Поэтому я просто попросил его остыть и сказал, что однажды он поймет все сам. Я не был в этом уверен, впрочем, так как Фред был человек вспыльчивый, и методы Гарри были для него столь же невыносимы, как и для меня. К счастью, он не мог гневаться слишком долго. Фред был слишком счастливым человеком для этого. Он быстро взял себя в руки и начал уверять меня, что очень доволен и разрешением конфликта в офисе, и предложением президентской должности. У меня с души словно камень свалился. Дальнейший наш разговор в тот вечер показал, что я был гораздо ближе к потере Фреда, чем предполагал.

С уходом Гарри уволились некоторые руководители. Прежде всего, это Пит Крау — он уехал в свою родную Алабаму и поступил на работу в сеть рыбных ресторанов Catfish Hattie. А события, которого мы больше всего страшились, — потеря доверия к McDonald's среди банкиров после ухода Гарри — так никогда и не случилось. Дик Бойлан сразу же взял финансовые бразды в свои руки, отлично поладив с банкирами и финансовыми аналитиками.

По сути дела, Дик уже давно знал всех этих людей, поскольку Гарри обычно лишь договаривался о сделке, а проработкой всех деталей занимался Дик. Так что у нас не возникло никаких проблем с уходом Гарри. Офисные сплетники считали, что Дик — человек Соннеборна, который должен уволиться или после ухода

Гарри, или после того, как ему будет отказано в кресле президента. Я знал, что Дик был выше всего этого и понимал, что президентом мог стать только человек с опытом управления ресторанами. Так что я сделал ему отличную подачу, поставив на должность финансового директора, а он эффектно ее принял, к удовольствию зрителей на трибунах.

Финансовая терминология всегда казалась мне полнейшей абракадаброй. Это беспокоило Дика, и он решил взяться за мое просвещение. Была у него еще одна задумка — он хотел познакомить финансовых аналитиков с моими взглядами на перспективы McDonald's. Жена Соннеборна однажды заметила, что я умею рассказывать о гамбургере так, словно это не гамбургер, а самый лакомый деликатес на свете. Со стороны женщины с безукоризненным вкусом это был весомый комплимент. Итак, Бойлан начал приглашать меня на встречи с аналитиками, и у меня потихоньку просыпался интерес к этим встречам. Финансовый анализ стал казаться мне чуть более осмысленным, хотя я до сих пор считаю большинство теорий из этой области излишне заумными. Впрочем, я обнаружил, что аналитики охотно слушали, как я в самых немудреных выражениях рассказывал о винтиках и шестеренках своего бизнеса.

Самой серьезной из задач, вставших передо мной после ухода Гарри, было возвращение территорий, права на которые мы отдали в те далекие дни, когда все только начиналось, парочке проворных бизнесменов. Их звали Джон Гибсон и Оскар Голдстейн. Они получили от нас эксклюзивную лицензию вроде той, какую имел Лу Гроуин в Цинциннати. Их Gee-Gee Distributing Company принадлежали права на весь округ Колумбия с рядом прилегающих областей Мэриленда и Вирджинии. Мы не могли открыть на их территории ни одного ресторана. Это, мягко говоря, нам очень сильно не нравилось.

Первую попытку выторговать у Гибсона с Голдстейном права обратно предпринял Гарри. Однако они заломили такую цену, что вопрос был тут же снят. Меня эта ситуация изрядно напрягала, поскольку я знал, что мы могли бы использовать данную территорию с гораздо большей пользой, чем эти двое. Компания Gee-Gee построила всего сорок три ресторана, а цены на недвижимость падать не собирались.

Возможность пересечься с двумя «Г» подвернулась через пять месяцев после ухода Гарри. Наша встреча состоялась на съезде владельцев франшиз, проходившем в Майами-Бич во Флориде. Эти двое оказались крепкими орешками. Голдстейн владел гастрономическим магазином в Вашингтоне, а Гибсон был

помощником министра труда в администрации Трумэна. Иными словами, они прекрасно представляли, о чем идет речь, и кто был сильнейшей стороной на переговорах. Однако я сумел взять их настойчивостью, предложив сумму, на несколько миллионов превышавшую ту, которую был готов платить Гарри.

Дело кончилось тем, что Гибсон и Голдстейн получили около 16,5 миллиона наличными. Это была немалая сумма, но я скупиться не стал. Вместо зависти к другим, неплохо заработавшим на сделке, я прежде всего думал о том, какую пользу от нее получил McDonald's. Если захотеть, то победителями смогут выйти обе стороны.

В итоге мы получили то, что для McDonald's было намного дороже 16,5 миллиона. Количество ресторанов на выкупленной территории было доведено до девяноста. Кроме того, мы получили в свое распоряжение множество первоклассных управленцев.

У меня имелась и личная причина желания возглавить компанию после ухода Гарри Соннеборна. Дело в том, что мы рекомендовали партнерам с января 1967 года повысить цены. Как это отразится на компании, никто не знал. До сих пор помню, как газеты пестрели заголовками типа «Конец эпохи: 15-центовый гамбургер в McDonald's теперь стоит 18 центов». Среди сотрудников компании велись нескончаемые споры о том, нужно повышать цены или не нужно. Это было первое заметное повышение цен, если не считать незначительного подорожания чизбургеров с 19 до 20 центов, а также мелких изменений в ценах на чипсы, коктейли и фишбургеры. Пятнадцатицентовый гамбургер за двадцать лет работы стал восприниматься в качестве краеугольного камня компании. Но черт возьми! В стране был самый разгар бестолковой экономической политики Линдона Джонсона с войной США во Вьетнаме, и как ни исхитрялись мы с закупками, никак не могли справиться с инфляцией. Кое-кто из нашего руководства советовал поднять цену не до 18, а до 20 центов, но я настоял на своей. Мне говорили, что клиентам будет намного удобнее платить 20, потому что не придется искать мелочь. Работники за прилавком тоже меньше времени возились бы со сдачей. Однако если смотреть с точки зрения клиента — а мы всецело зависим от него, — то каждый цент имеет вес. Но, боже мой, 18 центов вместо 15 — это удорожание на целых 20 процентов!

После введения новых цен мы стали нервно ожидать первые данные об объемах продаж и числе посетителей, чтобы сравнить эти цифры с прогнозами Герри Ньюмена. Гарри нарисовал кривую спроса, показывавшую падение спроса на каждый цент новой

цены. На основе прошлого опыта мы ожидали, что вначале произойдет значительный рост продаж — это регулярные клиенты платят повышенную цену. Затем должно иметь место резкое падение — это клиенты уходят к конкурентам. Затем ожидался постепенный подъем кривой — это конкуренты повышают вслед за нами цены и клиенты возвращаются. Так все и получилось. В январе выручка выросла на целых 22 процента, зато февраль получился худшим месяцем за многие годы. Число клиентов упало на 9 процентов. Вернутся ли они? Мы были уверены, что вернутся, однако в тот момент я еще не решался передать дирижерскую палочку Фреду Тернеру. Хотя число наших клиентов достигло прежнего уровня лишь через год, финансовые итоги 1967 года были очень неплохими, поскольку 20-процентное повышение цен на одну пятую часть всех наших продуктов значительно увеличило доходы ресторанов компании. Так или иначе, нашим франшизам повышение цен никакого вреда не принесло.

В 1967 году в повестке дня стояла еще одна тема, развитие которой мы отслеживали самым внимательным образом. Речь шла о всеамериканской рекламной кампании McDonald's. Ее план разработал Пол Шрейдж, перешедший к нам из чикагской рекламной фирмы D'Arcy Advertising. Фред взял Пола на должность начальника рекламного отдела после того, как тот помог организовать Рекламный фонд владельцев франшиз, или РЕКФОВЛАФ, благодаря которому мы получили доступ на телевидение. РЕКФОВЛАФ формировался из добровольных отчислений одного процента валовой выручки каждого ресторана, участвовавшего в программе. Таким образом, у наших партнеров появился мощнейший инструмент рекламного влияния на всю американскую публику. Какой бизнесмен отказался бы отдавать один процент выручки, чтобы получать взамен телевизионную рекламу для своего ресторана или, скажем, выступать спонсором телетрансляции мюзикла «Звуки музыки»? Дополнительно владельцы ресторанов договорились перечислять еще один процент выручки на региональную рекламу.

Складывались своего рода рекламные кооперативы, которые завели собственные рекламные агентства и начали проводить собственные кампании по образцам кампаний, проводимых корпорацией.

Мне нравилось, как работает Пол Шрейдж. У него было скрупулезное отношение к делу, и, кроме того, у нас с ним полностью совпадало видение имиджа McDonald's. Огромные усилия были потрачены им на разработку внешнего вида и характера Роналда Макдоналда как рекламного персонажа. Его

образ был продуман вплоть до цвета и текстуры парика. Роналд мне понравился, детям — тоже. Более того, он понравился даже утонченным эстетам из журнала Esquire: они пригласили Роналда на «Бал десятилетия», в котором участвовали все знаковые фигуры шестидесятых годов. Гостей и участников обслуживали сотрудники McDonald's — победителя в номинации «компания, оказавшая самое сильное влияние на кулинарные пристрастия американцев».

В начале 1968 года я решил, что момент для передачи управления компанией настал, и Фред Тернер без колебаний встал у руля. В роли президента (а позже — генерального директора) он продолжал осуществлять начатые мной программы, творчески их развивая. В каком-то смысле назначение Фреда было проявлением непотизма: если бы у меня был сын, то по возрасту он был бы, как Фред. У него были все задатки руководителя крупного бизнеса. Я даже привык считать, что сын у меня есть, и этот сын — Фред. Этот человек еще ни разу меня не подводил. Стремительный рост компании в последние пять лет имел место благодаря дальновидности самого Фреда, усилиям Эда Шмидта и других членов команды Тернера.

С поразительным для новичка мастерством Фред произвел молниеносный захват канадского рынка. Гарри перед самым своим уходом заключил сделку с неким Джорджем Твдболом, по условиям которой за последним закреплялась почти вся Западная Канада. Район Онтарио был отдан Джорджу Коухону, бывшему чикагскому адвокату. Мы свели знакомство с Коухоном случайно. Один его клиент захотел купить у нас франшизу, и Джордж приехал в Калифорнию, чтобы обсудить детали сделки. Он произвел на меня неотразимое впечатление, и я сказал ему: «Сынок, вот тебе мой совет: бросай юриспруденцию и займись McDonald's. У тебя есть для этого все задатки». Обстоятельство сложились так, что его клиент передумал, зато франшизу купил сам Джордж. Фред Тернер очень ценил этого человека, однако считал, что территория ему досталась слишком большая. Канадский рынок, на его взгляд, похож на американский, с одной лишь разницей — в Канаде намного меньше конкурентов. Хорошенько все обдумав, Фред решил выкупить назад территориальные лицензии.

Это был достаточно смелый шаг. Акционеры могли не понять, зачем сначала выдавать лицензию, а потом выкупать ее назад за немалые деньги. Однако Фред был настолько уверен в колоссальном потенциале канадского рынка, что не оглядывался на критику. «Все правильно, мой мальчик», — думал я.

Сегодня Канада стала одним из самых быстрорастущих и

прибыльных рынков для McDonald's. Джордж Коухон — президент нашего канадского филиала, а владельцы его ресторанов — люди с характером первопроходцев. Средние продажи для ресторанов сети достигли отметки в миллион долларов, и по этому показателю канадцы намного опередили американцев.

Чтобы окончательно прояснить ситуацию в чикагском офисе, мне предстояло взять на себя еще одно нелегкое дело, а именно — попросить Джун уйти в отставку. Джун была изумительным человеком, а ее приход к нам — настоящей удачей для компании, однако теперь она была частью «старого режима» с такими же старыми методами работы. Условия контракта у Джун были теми же, что и у Гарри Соннеборна, но, в отличие от него, она не продавала свои акции и поэтому вскоре стала очень богатым человеком.

Время от времени мы с ней видимся. Джун сегодня занимает пост почетного директора корпорации и ведет кое-какую полезную для McDonald's работу в Палм-Бич. Меня с ней объединяет безграничная любовь к McDonald's.

Возвращаясь в Калифорнию, я мечтал, что теперь-то у меня наконец появится время просто посидеть на солнышке и спокойно поразмышлять о будущем корпорации. Было бы здорово чуть меньше думать о бизнесе — хотя бы восемнадцать часов в день вместо двадцати четырех. Однако стоило мне туда приехать, как произошла странная вещь. Я опять заработал без отдыха и сна, как заведенный. Возможно, это состояние было предвестником грядущей большой перемены в моей жизни.

Однажды владельцы франшиз всего западного побережья собрались на регулярный слет в Сан-Диего и пригласили меня произнести речь. Ладно, подумал я, посидим на солнышке в другой раз. Корпорация вступила в напряженный этап своего развития во главе с новым президентом. На носу было введение в меню нескольких революционных блюд — биг-мака и пирожка с горячим яблочным повидлом. Должен был поменяться архитектурный дизайн ресторанов, а у сотрудников — появиться новая униформа. В Элк-Грув наконец открылся великолепный студенческий городок для учащихся «Гамбургерского» университета.

Конечно, я поеду и произнесу речь! Чем больше я об этом думал, тем сильнее меня охватывало предвкушение. Нет ничего приятнее, чем толкаться в толпе менеджеров и болтать с ними о том о сем. В списке зарегистрировавшихся участников съезда меня интересовали двое. Это были владельцы ресторанов из Виннипега и Рапид-сити в Южной Дакоте Роналд Смит и его жена Джони.

Глава 14

До этой встречи на съезде в Сан-Диего я не виделся с Джони около пяти лет. Сказать по правде, я готовился к тому, что при виде этой женщины волна эмоций меня уже не захлестнет. Вопреки ожиданиям, со мной случилось именно то, что случалось раньше.

В моем номере в отеле имелись концертное фортепиано, камин и бар. За рулем моего новенького «роллс-ройса» сидел Карл Эриксен, которого я взял с собой из Лос-Анджелеса. Он же обслуживал гостей за барной стойкой. Карл совсем не подряжался быть сиделкой для меня и Джони, но, к счастью, все получилось именно так. В первый день съезда я пришел на званый ужин, на котором присутствовали Джони, ее мать и муж. Я посадил Джони рядом с собой, попросив мужа сесть с другого конца стола. Вокруг захихикали, думая, что я пошутил. А по-еле ужина я произнес речь о том, что добился в жизни всего, чего хотел, кроме одной маленькой вещи. Присутствовавшие и не подозревали, что этот элемент моей жизни, без которого она казалась неполной, сидел за столом рядом со мной. Они, верно, подумали, что я намекаю на некий рекордный объем продаж, покупку сети KFC или что-нибудь в этом роде.

Но Джони знала, о чем я.

И я знал, что она знала.

И в этот раз на ее лице не было неодобрения. Я ощущал себя подростком, пришедшем на свое первое в жизни свидание. Я завершил речь и увидел, что все начали вставать из-за столов и вот-вот разойдутся по номерам, Вечер заканчивался. О, только не это, боже!

«А теперь все присутствующие, — объявил я громким голосом, — приглашаются в мой номер, где есть фортепиано и бар с напитками».

И вот все, включая Джони и мужа, пришли ко мне. Муж довольно быстро ушел, хотя вечер получался замечательным, с пением и безудержным весельем. Джони сказала ему, что еще на некоторое время останется. Через несколько часов Джони и я остались одни, если не считать Карла. Он слонялся по комнатам, убирал со столов посуду и явно чувствовал себя не в своей тарелке. Я хотел бы отпустить его, однако боялся сплетен и домыслов, которые неизбежно появились бы, останься я с Джони наедине, и поэтому попросил Карла поторчать у меня еще немного. Джони и я не могли наговориться — казалось, мы потеряли всякое чувство времени. Ее муж, наверное, уже был вне

себя от ярости, но мне было все равно, потому что Джони сказала, что теперь готова подать на развод, что бы ни подумали ее родные.

Она наконец-то может выйти за меня замуж, не опасаясь сплетников и злых языков.

Как это прекрасно!

Сон как рукой сняло. Джони ушла около четырех утра, Карл растянулся на кушетке и захрапел с громкостью бензопилы, а я продолжал в возбуждении ходить туда-сюда. Затем я вспомнил, что наутро мне предстоит выступать с речью на открытии съезда. Я зашел в ванную, посмотрелся в зеркало. Да, вид был тот еще! Я умылся, выпил несколько таблеток «Алка-Зельцера». Потом еще раз умылся, Потом проглотил пару таблеток аспирина. Я совершенно не представлял, о чем буду говорить утром.

Спустя несколько часов я смотрел с трибуны на огромную толпу владельцев франшиз и по-прежнему не знал, о чем говорить. Мои мысли вертелись вокруг Джони и нашего уговора о скорой встрече в Лас-Вегасе, где мы должны будем оформить разводы. Про что я говорил в то утро, я не помню, но потом мне рассказывали, что это было мое самое вдохновенное выступление.

С моей тогдашней женой Джейн я как раз собирался в кругосветный круиз. Джони попросила меня не отказываться от поездки, и в ходе трехмесячного плавания деликатно поставить Джейн в известность. Я взялся все сделать, как она скажет. Но как бы хорошо я ни относился к Джейн, столь длительная разлука с Джони казалась невыносимой. Вначале я решил, что вернусь назад из Гонконга. Затем передумал и решил вернуться из Акапулько. Потом из Панамы. Наконец, я послал круиз к черту и не поехал вообще.

Я совершенно не желал причинять Джейн лишних неприятностей, но развод надо было оформить. Причем оформить немедленно! Я позаботился о том, чтобы Джейн после развода осталась финансово обеспеченной. Она по-прежнему живет в нашем доме на Беверли-Хиллс, а я время от времени вижусь с ее родственниками, владельцами ресторанов McDonald’s.

В 1965 году я купил ранчо на юге Калифорнии, намереваясь превратить его в место проведения семинаров для сотрудников McDonald’s и штаб-квартиру благотворительного общества, основанного мною в том же году. Ранчо располагается в изумительном по красоте месте.

Я соорудил лоджию, с которой открывался захватывающий вид на окрестные горы. На этом ранчо, в зале с массивным каменным камином, 8 марта 1969 года мы совершили церемонию бракосочетания.

Наконец-то я ощутил себя завершенной личностью. Теперь-то, сказал я себе, можно начать относиться к жизни легче и получать от нее удовольствие. Время, когда надо было вгрызаться в жизнь зубами, закончилось.

Однако бизнес не похож на живопись. В бизнесе нельзя сделать финальный мазок кистью, повесить картину в музей и любоваться ею. Один из лозунгов, начертанных на стене главного офиса McDonald's, гласит: «Ничто не ускользает так легко, как успех. Не жди, когда это случится». Вот и я не захотел этого ждать. Фред Тернер прекрасно справлялся с руководством компанией, в чем у меня не было сомнений, однако многие вещи требовали моего вмешательства.

Часто руководитель корпорации, поднявшийся на самую вершину иерархии, становился номинальным директором или председателем совета таких же номинальных директоров. Подобный расклад — не для меня. Да, я больше не встреваю в перепалки на заседаниях руководства, не ору и не стучу кулаком по столу. Теперь это дело Фреда и его подчиненных.

Я согласен сидеть в заднем ряду и играть роль мудрого дедушки, открывая рот, только когда спрашивают мое мнение. Однако бразды правления моментально возвращаются ко мне, если речь заходит о разработке нового продукта или покупке нового участка земли. Это области, к которым я неравнодушен. Таким образом, работа стала доставлять мне еще больше удовольствия. Я продолжаю заниматься проектированием развития McDonald's, оцениваю нововведения в меню и планы строительства в свете общей стратегии компании. Будущее сулит безграничные возможности для McDonald's — такие, о которых мы не подозревали даже через десять лет после основания корпорации. Теперь в нашем распоряжении есть сколько угодно талантливых людей и денег, чтобы развивать бизнес в любом направлении. Команду топ-менеджеров под началом Фреда возглавляет Эд Шмидт — человек, ставший в январе 1977 года президентом корпорации и главой ее администрации. Эти люди отлично знают, как наполнить кассу монетами и ублажить клиента. Такое знание всегда было сильной стороной Фреда Тернера, человека с оперативным складом ума. В январе 1977 года Фред стал председателем совета директоров, а я взлетел еще на одну ступеньку и стал старшим председателем.

Сейчас трудно предсказать, какие возможности откроются перед корпорацией в будущем. Наверняка известно лишь то, что они откроются, поскольку страна развивается и в обществе рождаются новые социально-экономические потребности. Вся наша история — это беспрестанные изменения, и развитие нашей

корпорации нельзя представить отдельно от масштабных сдвигов в американском обществе.

Сегодня McDonald's разительно отличается от той компании, которой он был в самый ранний период своего существования. И это здорово. Мы чутко среагировали на социальные перемены конца 1960-х годов, и начали нанимать на работу представителей национальных меньшинств. Мы даже разработали специальную программу по обучению чернокожих женщин управлять нашими ресторанами. Мы стали лидерами в развитии предпринимательства среди чернокожих — в «чернокожем капитализме». Кроме того, мы озаботились снижением энергопотребления наших ресторанов, и теперь, если взять для сравнения приготовление одного и того же блюда, обычная американская семья тратит на него больше энергоресурсов, чем на него уходит в McDonald's.

Мы стали международной компанией. Аудитории в «Гамбургерском» университете оснащены самым современным учебным оборудованием. Наш главный офис теперь размещается в собственном восьмиэтажном здании в Оук-Брук, западном пригороде Чикаго. Производственные задачи, которым наши сотрудники когда-то уделяли по паре минут в неделю, теперь выполняются целыми отделами с сотнями людей.

Увы, не все владельцы франшиз воспринимали эти перемены с радостью. Они не смогли разглядеть общую картину из окон своих ресторанов. Если в их ежедневной рутине не появилось ничего нового, думали они, то зачем меняться всей остальной компании? Они мечтали о возвращении старых добрых времен, когда можно было просто позвонить Рэю Кроку или Фреду Тернеру и обсудить любые проблемы лично. Набирал обороты процесс децентрализации, и адепты старых времен оказывались в подчинении окружных, региональных или зональных руководителей, совсем недавно пришедших в компанию, — иными словами, в подчинении людей, которые не помогали им подметать парковки, как я, или понятия не имели о том, насколько сложно открыть ресторан.

Когда для некоторых франшиз начал приближаться к концу 20-летний период действия, кое-кто из владельцев стал подозревать, что работает не слишком хорошо, и лицензию ему не продлят. Эти люди попытались разжалобить компанию, в 1973 году объединившись в так называемую Ассоциацию владельцев ресторанов McDonald's (ABP). Первым же делом ассоциация выпустила информационный бюллетень, полный самой злостной клеветы. «Компания меняется на глазах, — говорилось в нем. — Если вы не станете сопротивляться, то вас выкинут из бизнеса, а

ваш ресторан перейдет в собственность компании». Это полная чушь, поскольку мы совершенно не стремились к тому, чтобы нам принадлежало более трети ресторанов. Наоборот — мы днем с огнем искали умелых управляющих. Было бы совершеннейшей глупостью с нашей стороны отнимать ресторан, который полностью отвечает нашим стандартам качества продукции, уровня обслуживания и чистоты помещений, снискал известность у местных жителей и имеет сплоченный коллектив сотрудников. Усилия ABP не пропали даром, и среди владельцев ресторанов начались разброд и шатания. Даже наши самые успешные партнеры, которым, по идее, было совершенно нечего опасаться, стали постоянно спрашивать, не собираемся ли мы выкупить назад их рестораны. ABP была создана неким Джоном Конли, работавшим в главном офисе на заре становления компании. Этому человеку стоило бы каждое утро молиться на McDonald's вместо того, чтобы стрелять нам в спину. Он

был одним из тех немногих, кому повезло по дешевке купить у меня долю в Prince Castle Sales. Однако наличных денег он не внес, и его доля плюс проценты (всего-то 7 %) оплачивалась из дивидендов, которые получала группа новых владельцев Prince Castle Sales. Когда эту компанию через два года приобрела Martin-Brower Corporation, Конли получил прибыль, измерявшуюся шестизначной цифрой. На эти деньги он купил 20 000 акций McDonald's, чем сегодня очень гордится, так как эти акции сделали его миллионером. По сути дела, все его деньги ему подарил я — какая мрачная ирония!

Наверное, Конли злится оттого, что его уволили. Джун Мартино стало жалко Конли, и она устроила так, что вместо выходного пособия он получил лицензии на два прекрасных ресторана. К тому же в те дни у нас совсем не было свободных денег на выплату пособия. Как бы там ни было, за эти сверхвыгодные сделки он заплатил нам черной неблагодарностью.

Хотя списки владельцев ресторанов, ставших членами ABP, держались в тайне, мы могли бы с легкостью выяснить их имена и усложнить им жизнь. Однако интриговать и шпионить мы не собирались. Это значило бы опуститься до их уровня. Все, что нам оставалось делать, — ждать, пока влияние ABP ослабнет, и партнерам надоест вся та злоба и ненависть, которую высказывала ассоциация в нашу сторону. Многие из них вскоре понимали, что хотя корпорация выросла до громадных размеров и стала более обезличенной структурой, наша философия и наши ценности остались незыблемыми.

Мысленная картина: 1954 год. Я сижу в кабинете Фрэнка

Коттера и обсуждаю условия франчайзингового соглашения с его клиентами — братьями Макдоналдами. Фрэнк вставляет в соглашение всевозможные оговорки и хитро закрученные фразы, чтобы я мог лучше «контролировать» тех, кому продаю лицензии. Постепенно все эти тонкости и хитросплетения так меня утомляют, что я перестаю слушать и просто гляжу в окно. Наконец я не выдерживаю и говорю: «Послушай, ты можешь сколько угодно опутывать этих людей по рукам и ногам своими «если», «но» и «постольку, поскольку». Только бизнесу от этого ни тепло, ни холодно. Лояльность партнера основана только на двух вещах: честная сделка и хорошая прибыль. Если у него нет прибыли, то у меня вагон и маленькая тележка проблем, и мне придется продать последнюю рубаху, чтобы их решить. Чтобы такого не случилось, я стрелой полечу к партнеру и сделаю все,

чтобы к нему потекли деньги. Тогда и у меня

будет все в порядке».

В те далекие времена я и представить себе не мог, что буду иметь дело с партнерами, владеющими двадцатью-тридцатью ресторанами. Я не мог и помыслить, что когда-нибудь владелец одного нашего ресторана будет жаловаться, что мы сбиваем продажи, открыв новый ресторан слишком близко к его заведению. Мог ли я представить, что когда-нибудь придется сотрудничать с вдовой, которой достались права на франшизу после смерти мужа? Сегодня среди наших партнеров есть несколько женщин вдов, и все они отлично справляются с делами. Не думал я и о том, что делать по истечении срока франшизы. Однако слова, сказанные мной Коттеру, остаются справедливы и сегодня. Мы — сеть мелких предпринимателей. Пока мы ведем дела честно и помогаем людям зарабатывать, они нам будут отплачивать сторицей. Полагаю, с настоящему моменту ABP утратила свое влияние и скоро исчезнет. В 1976 году на съезде владельцев франшиз Фред Тернер произнес зажигательную речь, в которой предложил членам ассоциации открыто высказать свои претензии к корпорации, а если претензий нет, то убраться с дороги, поскольку мы все равно движемся вперед — с ними или без них.

Молчание в ответ на его предложение означает лишь одно — ABP больше нет.

Пока приходилось реагировать на массу такого рода вещей и событий, исписывать горы бумаги для администрации по охране труда и здоровья, работа над некоторыми исключительно важными делами отошла на второй план. Одно из таких дел — разработка нового архитектурного дизайна ресторанов. Это должны быть кирпичные здания с мансардными крышами,

стильными оконными пролетами и просторными залами для клиентов. Забегая вперед, скажу, что когда новый дизайн был принят и распространился по всей стране, он стал предметом серьезного обсуждения в архитектурных кругах. Профессор архитектуры Йельского университета Джеймс Волни Райтер пишет, что, на его взгляд, этот новый стиль «несет в себе огромный потенциал, поскольку соединяет энергию живых «поп-форм» с функциональностью и высоким качеством архитектурного решения. По мере того, как развивается вкус клиентов и возрастает их требовательность, визуальный и психологический эффект коммерческих построек в Америке будет превращаться в культурное достояние». Кроме того, он говорит о «замечательном архитектурном решении проблемы, касавшейся создания легко узнаваемого и привлекательного для клиентов образа». Я одобрил введение нового дизайна в 1968 году — он должен был прийти на смену зданиям с красно-белой черепицей. Перемена образа, в который было вложено столько средств и усилий, казалась чересчур революционной, и нам с Фредом было нелегко отстаивать эту идею на совете директоров.

Заведовавший строительными вопросами корпорации Брент Камерон был человеком консервативным. Он выступал за проект массового строительства «мини-маков» — крошечных заведений McDonald's для таких районов, где объем продаж слишком мал, чтобы строить полномасштабный ресторан. Идея «минимаков» выросла из теории Луиджи Сальванетти о так называемых «индексах однородности». Суть теории была в том, что чем выше уровень однородности в отдельно взятом городе, тем больше у McDonald's шансов на успех. «В крупных городах есть множество магазинов и ресторанов, и наше заведение — одно из тысяч других, — говорил Луиджи. — Но есть такие места, где людям в воскресный день некуда пойти, и вот там-то частота посещений резко возрастает. Есть тысячи и тысячи такого рода мест с очень высоким индексом однородности. Живущие там люди обделены обслуживанием, мимо них не проходят крупные автомагистрали и рядом отсутствуют крупные торговые центры. Эти люди особенно ценны для нас, поскольку именно в таких местах бьется сердце Америки».

Так вот, Брент был активным поборником «мини-маков». Был даже напечатан красочный буклет, иллюстрирующий эту идею, и Фред на нее купился.

Когда я узнал про «мини-маки», меня охватило такое бешенство, что я был готов гонять этих троих по всему офису с палкой в руке. Я даже на время забыл про ревматоидный артрит, отзывавшийся острой болью в бедре. Эту идею я возненавидел за

ее мелочность. По плану Брента, покупался участок земли, достаточный для строительства обычного ресторана, но вместо него строился маленький. Если дела шли хорошо, ресторан расширяли и достраивали. Поначалу спорить с этим планом было трудно, потому что его реализация была успешной. Первый «мини-мак» принес 70 000 долларов выручки за первый месяц работы. Но после строительства двадцати двух «мини-маков» (в одних столиков для клиентов не было, а в других было порядка сорока столиков) к моим протестам наконец прислушались и программу свернули. И очень правильно сделали, потому что все эти «мини-маки» со временем выросли в обычные рестораны, и большинство из них работает с огромными прибылями. Если думать в мелком масштабе, считаю я, будешь навсегда обречен заниматься мелочами.

После того, как мне удалось переубедить Брента в отношении «мини-маков», сдвинулся с места вопрос о перепланировке ресторанов и постройке обеденных залов для клиентов. Мне по-прежнему оказывали сопротивление, и там, где я считал, что надо делать 80 обеденных мест, Брент планировал 50, а там, где требовалось 140, он делал всего 80.

Мое желание создать побольше мест можно оспорить. Если вы оборудуете 140 мест, то они будут заполнены только в течение полутора часов в районе обеда. Все остальное время половина из них будет пустовать, как это имеет место в деловых районах города. Экономически такое положение дел кажется невыгодным. Однако во всем, что касается McDonald’s, я придерживаюсь принципа «лучше больше, чем меньше». Фред Тернер считает так же. По его словам, «бизнес всегда расширяется до полной загрузки наличных мощностей» — иными словами, если у вас есть дополнительные жаровни и плиты, или если вы установили кассовый аппарат сверх текущих потребностей, то волей-неволей вам придется придумать, какой работой их загрузить.

Надо сказать, что в итоге моих споров с Брентом Камероном рождалось много нового и интересного. Впервые я вступил в единоборство с ним еще в Калифорнии, в его бытность региональным руководителем в Лос-Анджелесе. Он и Фред подходили ко всякому вопросу консервативно, я же был либералом, и это сочетание делало наши совещания особенно интересными.

Некоторые из моих недоброжелателей (с годами их количество возросло) говорят, что мои эксперименты с введением новых блюд были не более чем глупым потаканием своим прихотям. Они считают, что в глубине я как был, так и остался коммивояжером, который ищет, что бы такого новенького

продать. «Ну зачем Крок связался с блюдами из курицы, если компания торгует гамбургерами?» — вопрошали они. Или еще: «Зачем он меняет выигрышную комбинацию блюд?»

И правда, легко заметить, что наше меню с годами сильно изменилось. Никто не станет отрицать успех таких кулинарных новинок, как фишбургер, биг-мак, горячий пирожок с повидлом и мак-маффин. Интересно, что все эти блюда были придуманы самими же владельцами ресторанов. Корпорация, таким образом, подпитывалась предпринимательским талантом людей, которые взамен получали поддержку в виде имиджа и мощных рекламных мускулов. Все это, на мой взгляд, есть великолепный пример реального капитализма. Новое блюдо появлялось как средство конкурентной борьбы. Лу Гроуин придумал фишбургер, чтобы конкурировать с сетью закусочных Big Boy в католических районах Цинциннати. А биг-мак появился на свет, когда нам понадобился сэндвич для конкуренции с сетью Burger King и ее фирменными блюдами. Идея биг-мака пришла в голову Джиму Деллигатти из Питтсбурга.

Гаролд Роузен, владевший рестораном в Энфилде в Коннектикуте изобрел напиток-спецпредложение для праздника Святого Патрика — коктейль «Трилистник». «Чтобы придумать ирландский напиток, нужен человек с ирландской фамилией Роузен», — на полном серьезе говорил мне Гаролд. «А человек с фамилией Крок придумал гавайский сэндвич — хулабургер», — отвечал я полушутя-полусерьезно. Но не только владельцы ресторанов подбрасывали новые идеи для меню. Мой старинный приятель Дейв Валлерстейн, владелец сети кинотеатров Balaban & Katz, приглашенный директор McDonald's и талантливый торговец (именно ему принадлежала мысль открыть наши закусочные в Диснейленде) предложил идею продавать чипсы в больших пакетах. Он очень любил чипсы — по его словам, одного маленького пакетика было мало, а два покупать не хотелось. Поначалу к этой идее никто не прислушался, но Дейв упросил поставить эксперимент в ресторане возле его чикагского дома. Теперь одно из окон в этом ресторане зовется «окном Валлерстейна», потому что возле него все время стоял Дейв и наблюдал, как идет продажа больших пакетов с чипсами. Но беспокоиться ему было не о чем. Продажи рванули вверх, и сегодня большой пакет с чипсами — одно из самых популярных блюд нашего меню. Будучи членом совета директоров компании, Дейв вкладывал в работу всего себя и больше всего на свете любил ездить со мной и инспектировать работу ресторанов.

Пирожок с яблочным повидлом был придуман в итоге длительных поисков фирменного макдоналдсовского десерта. Мы

давно испытывали потребность в сладком блюде, без которого меню казалось незавершенным. Однако найти продукт, который бы встраивался в нашу систему производства и снискал популярность у клиентов, оказалось большой проблемой. Я полагал, что таким продуктом должно стать клубничное пирожное, однако оно хорошо продавалось лишь первое время, а потом продажи упали почти до нуля. Не меньше я надеялся на бисквитный торт, однако этому блюду не хватало некоторой гламурности. Мы хотели нечто романтическое. Я уже был готов оставить попытки, но тут Литтон Кокрэн пред-дожил печеный пирожок с вареньем — по его словам, любимую сладость в южных штатах. Остальное — уже история. Горячий яблочный пирожок, позже ставший вишневым пирожком, обладал теми особыми качествами, которые делали его идеальным десертом для McDonald's. Его появление в меню заметно отразилось на продажах. Кроме того, возникла целая отрасль по производству и поставке в наши рестораны замороженных пирожков с начинкой.

На рождественские праздники 1972 года я оказался в Санта-Барбаре. Владелец одного из местных ресторанов, человек по имени Герб Петерсон, позвонил мне и сказал, что хочет показать мне одну вещь. При этом он отказался говорить по телефону, что именно, опасаясь, что я отвергну его идею с порога. Что и говорить, идея вправду была безумной — сэндвич для завтрака. Этот сэндвич состоял из яйца с разбитым желтком, поджаренного на тефлоновой сковороде и дополненного ломтиками сыра и жареного канадского бекона. Яйцо подавалось на запеченной и промасленной оладье. Специально для меня была сделана презентация этого блюда, и все сомнения рассеялись, только лишь я его попробовал. В итоге я решил немедленно ввести это блюдо в меню всех наших ресторанов. В реальности же сэндвич с яичницей стал частью производственной системы McDonald's лишь спустя три года. Жена Фреда Тернера придумала для блюда отличное название, моментально принятое публикой — яичный мак-маффин.

Изобретение этого сэндвича открыло для McDonald's совершенно новую область бизнеса — приготовление завтраков. Мы вступили в эту область во всеоружии, как Шестой флот ВМС США. Программа утреннего обслуживания создавалась совместными трудами исследовательского отдела, экспертов по маркетингу и рекламе, специалистов по производству и снабжению. Предстояло решить великое множество проблем. Некоторые из них были для нас внове, поскольку мы начинали работать с совершенно новыми продуктами. Например, оказалось, что полное меню для завтрака немыслимо без блинов. Однако

блины — исключительно скоропортящийся продукт, и поэтому мы разработали особую процедуру «выпечки на заказ» в моменты, когда покупателей немного. Наши пищевые сборочные конвейеры, так хорошо и быстро поставлявшие гамбургеры и картофельные чипсы, пришлось замедлить и реорганизовать для выпуска блюд утреннего меню.

После того, как все было распланировано, а проблемы с поставками и приготовлением блюд были решены, каждый владелец ресторана решал самостоятельно, будет ли он связываться с завтраками. Для него завтраки означали дополнительные часы работы, потребность в найме дополнительного персонала и дополнительном обучении имевшихся сотрудников. По этим причинам внедрение завтраков происходило достаточно медленно. Но сегодня все больше ресторанов McDonald's начинают открываться с самого утра, а скоро многие начнут работать и по воскресеньям.

Я постоянно ставлю опыты с теми или иными дополнениями к меню. Некоторые из тестируемых блюд вскоре станут нашим стандартным предложением, а некоторые, по самым разным причинам, будут отброшены. На моем ранчо имеется полностью оснащенная экспериментальная кухня и опытная лаборатория, где проводятся испытания новых продуктов. Кухня и лаборатория дополняют наше научно-исследовательское подразделение в Оук-Брук. Как правило, Фред Тернер смотрит на все нововведения очень косо и пытается отбиться от них с помощью острот типа: «Все это здорово, но когда мы начнем готовить жареные бананы? Их можно подавать вместе с упаковкой кленового сиропа, а по вечерам — фламбировать». Его сарказм нисколько меня не задевает. Я знаю, что Фред таким образом прикидывает и размышляет. Ему не хочется, чтобы мы устраивали вокруг новых блюд пляски с бубном. Нам важны не новшества сами по себе, а гибкость реакции на рыночный спрос. Есть вещи, которые мы можем менять сколько угодно, и при этом сохранять свою идентичность, и есть вещи, которые мы не станем менять никогда. Например, я не исключаю, что когда-нибудь в наших ресторанах начнут подавать пиццу. С другой стороны, есть очень веская причина, по которой мы никогда не станем связываться с хот-догами: клиент не знает, что у хот-дога внутри. Наши стандарты качества этого не допускают.

В кабинете некоторых руководителей корпорации висит карта США, на которой разноцветными булавками отмечены наши рестораны. У меня такой карты нет. Она мне не нужна, потому что всю эту информацию я держу в голове. Я знаю, где какой ресторан, кто им владеет, каковы объем продаж и основные

проблемы. Разумеется, у меня не получается это знать про все 4000 заведений McDonald's, и я не могу тягаться в осведомленности с местными консультантами по продажам или региональными менеджерами. Однако я по-прежнему в курсе всего, что касается наших операций с недвижимостью.

Когда компания купила первый корпоративный самолет, мы стали искать новые места для ресторанов, летая над жилыми кварталами и выискивая здание школы или шпиль церкви. Получив общее представление о том или ином месте с воздуха, мы приступали к подробному изучению. Сегодня мы используем вертолет — идеальное средство для этих целей. Не проходит и месяца, чтобы я не получал сообщений о новых местах для ресторанов, которые найдены с помощью наших пяти вертолетов. В Оук-Брук установлен компьютер, который проводит экспертизу проектов, связанных с недвижимостью. Но компьютерные распечатки мне ни к чему. Как только мы находим перспективное место, я объезжаю на машине окрестности, захожу в соседнюю парикмахерскую и супермаркет, затесываюсь в поток прохожих и наблюдаю за местной жизнью. Эти наблюдения подсказывают мне, насколько прибылен будет новый McDonald's. Если бы я советовался с компьютерами о том, как надо развивать бизнес, то в наших ресторанах уже давно стояли бы ряды торговых автоматов. Нажимаешь на несколько кнопок, и появляется автоматически приготовленный биг-мак, коктейль и чипсы. Уверен, что Джим Шиндлер придумал бы такие автоматы без труда. Но их у нас никогда не будет, поскольку McDonald's — бизнес с человеческим лицом, и улыбка девушки, принимающей заказ, есть непременная часть нашего имиджа.

Поиск мест для новых ресторанов — самая творческая задача из всех, которые только бывают. Все начинается с голого куска земли, от которого никому ни тепло, ни холодно. Я строю на нем ресторан, у ресторана появляется владелец, который нанимает полсотни-сотню человек, и тут же находится работа для уборщиков мусора, ландшафтных архитекторов, поставщиков мяса, булочек, картофеля и много чего еще. В итоге на голом месте возникает бизнес, который приносит, скажем, по миллиону долларов в год. Видя это, испытываешь величайшее удовольствие и удовлетворение.

В 1974 году корпорация The Fourteen Research опубликовала 75-страничный аналитический отчет, посвященный прогнозу развития McDonald's вплоть до 1999 года. В нем достаточно полно освещено состояние финансов корпорации, а также предсказано состояние наших операций с недвижимостью, полностью совпадающее с моими предположениями:

«Основа успеха McDonald's — предложение дешевых, выгодных для клиента продуктов, сопровождаемое быстрым и эффективным обслуживанием в чистых и комфортных условиях. Хотя меню ресторанов компании ограничено, оно содержит блюда, которые можно считать базовыми для американской публики. Именно по этой причине спрос на эти блюда гораздо менее чувствителен к ценовым колебаниям, чем спрос на блюда

большинства остальных заведений общественного питания.

До начала 1970-х годов корпорация McDonald's открывала рестораны почти исключительно в пригородах. Однако благодаря достаточно длительной и активной рекламной кампании в стране начал складываться устойчивый спрос на продукты компании. Таким образом была заложена основа для укрепления и диверсификации программ по расширению бизнеса. Сегодня более 100 ресторанов действуют в городах, торговых центрах и даже студенческих кампусах. У большинства из них дела идут превосходно, и планируется открытие еще множество других.

На наш взгляд, McDonald's может успешно вести бизнес практически в любом месте, где есть население (пригороды и города) и вторичная инфраструктура (школы, торговые центры, промышленные парки, стадионы и т. д.), при условии, что показатель оборачиваемости капитала будет соответствовать принятым в корпорации нормам. Имея в виду такой «рост по закоулкам», протекающий одновременно с обычным ростом, мы прогнозируем, что к 1979 году в среднем будут открываться 485 новых ресторанов ежегодно».

«Рост по закоулкам» — очень точная формулировка! Сколько еще закоулков и перекрестков в стране ждут, когда мы туда придем, — а ведь мы собираемся добраться до каждого из них!

Что требовалось от человека для получения франшизы McDonald's? Главное — полная отдача всего себя и своего времени. Такому человеку не обязательно быть особенно умным или иметь высшее образование. Он или она должны быть готовы напряженно работать, управляя рестораном. С годами стоимость наших франшиз значительно выросла. В 1955 году я начинал с продажи их по 950 долларов. Через десять лет, когда компания была акционирована, средняя стоимость франшизы равнялась 81 500 долларов. Сегодня эта сумма доходит до 200 000 — в нее входят стоимость франшизы и побочные издержки на закупку оборудования, мебели, вывесок и т. д., не считая процентов за кредит.

Когда желающий получить франшизу приходит на первое собеседование, ему рассказывают, сколько денег должен достать он сам, а сколько заплатит корпорация. Кроме того, человека

знакомят с тем, какие усилия потребуются от него лично. Если он все еще тверд в своих намерениях, то поступает на стажировку в ближайший к его дому ресторан. Там он работает по вечерам или в выходные, в свободное от основной работы время. В ресторане человек имеет возможность увидеть своими глазами, как работает персонал и ведется управление делами. В этот период к нему присматриваются менеджеры, чтобы понять, подходит ли он на роль управляющего. Наконец после финальной беседы с региональным управляющим лицензиями кандидат вносит депозит в 4000 долларов и ему сообщают, в каком приблизительно месте будет построен его ресторан. Сейчас человеку с улицы попасть в список кандидатов, ожидающих получения места для ресторана, стало очень непросто, поскольку мы отдаем предпочтение действующим владельцам и сотрудникам McDonald's, проработавшим в корпорации десять и больше лет.

Как правило, место мы находим в течение двух лет после регистрации кандидата. Он получает точные координаты найденного места, осматривает его, и если оно ему нравится, то начинается новый этап отношений кандидата с McDonald's. Мы стараемся познакомиться с человеком поближе, он увольняется с предыдущего места работы, а также, возможно, продает дом, чтобы купить новый в том районе, где будет стоять его ресторан. Мы направляем его на дополнительную стажировку продолжительностью в 500 часов. Одновременно кандидат посещает ознакомительные курсы и лекции по менеджменту. Затем, приблизительно за четыре-шесть месяцев до предполагаемого открытия ресторана, получатель лицензии посещает курсы по управлению производством в «Гамбургерском» университете. Там полученные им практические навыки полируются до блеска, после чего он готов к приему первых клиентов.

Вся эта подготовительная работа нацелена на обеспечение успеха индивидуального предпринимателя, получившего от McDonald's лицензию. Но наше сотрудничество с открытием ресторана не заканчивается. На подхвате постоянно дежурят наши торговые представители, готовые, если потребуется, немедленно прийти на помощь.

Строительство ресторанов, тренинг персонала, советы по грамотному ведению маркетинга, создание новых продуктов, исследовательский процесс по разработке фирменного оборудования — все эти элементы взаимосвязаны между собой самым тесным образом, образуя целую систему поддержки, подкрепленную общенациональной рекламой и помощью на

местах. За услуги, предлагаемые корпорацией, владельцы ресторанов платят 11,5 процента валовой выручки, и выгода владельцев при этом очевидна.

Арт Бендер, первым в свое время купивший у меня франшизу, рассказывал, что ему иногда задают вопрос, почему он не открыл свой собственный ресторан вместо выплаты процентов корпорации McDonald's. Ведь если он учил бизнесу Рэя Крока, то отлично справился бы и один.

«Если бы я открыл ресторан независимо от McDonald's, — отвечал Арт, — то наверняка он стал бы очень прибыльным. Однако мне как индивидуальному предпринимателю покупка тех услуг, которые я получаю от корпорации, обошлась бы очень недешево. Само название ресторана стоит многого. Потом, мог бы я рекламировать свой ресторан по всей Америке? Никоим образом. А кроме этого есть еще оптовые скидки, тренинг персонала в «Гамбургерском» университете, разработка новых продуктов — как бы я занимался всем этим один?»

Строительство ресторанов в центральных частях городов было сопряжено со специфическими трудностями, поскольку ситуация с недвижимостью там резко отличалась от ситуации в пригородах. В больших городах в игру вступали всевозможные социальные и политические факторы, с которыми мы не сталкивались в пригородах. Периодически активисты то одного, то другого толка пытались устраивать атаки на McDonald's, чтобы привлечь внимание к своим идеям. Для них мы были удобным символом капиталистического истеблишмента.

Например, открытие наших ресторанов в Нью-Йорке снобы-журналисты описывали как итог неких злонамеренных происков. В газетах рисовали карикатуры: Роналд Макдоналд собрался выдаивать деньги у беспечной публики. На самом деле эти фанатики выступали не против нас, а против капитализма как такового. У этих людей в головах имелся один заскок политического толка: они считали, что в условиях свободного предпринимательства успешный бизнес обязательно должен быть безнравственным и мошенническим. Мне жалко людей с настолько убогим пониманием системы, благодаря которой наша страна стала великой. К счастью, их истерические выкрики едва ли производят впечатление на людей, охотно посещающих наши чистые и опрятные рестораны. Для обычных американцев появление McDonald's в их районе означает рост качества жизни. Бывали редкие случаи, когда местные жители ощущали, что McDonald's не вписывается в особый стиль места. Например, такое случилось на Лексингтои-авеню, населенной нью-йоркскими аристократами. Мы открыли там ресторан, а потом

его закрыли. Убытки были огромными, однако мы не желали работать в месте, где люди не хотели нас видеть. Если бы мы стали упорствовать, то бизнес просто потерял бы смысл. Если аристократы с Лексингтон-авеню считали, что обед в McDonald's не может быть вкусным и социально престижным, то им стоило бы посетить наше заведение в чикагском Уотер-Тауэр. Наши соседи в этом суперсовременном центре на Мичигаи-авеню — торговые дома с самыми громкими именами. Этот ресторан посещает огромное число клиентов, и время от времени нам приходится объяснять какой-нибудь закутанной в горностаевый мех величественной даме, что мы за столиками заказы не принимаем, и чтобы сделать заказ, ей придется подойти к прилавку.

McDonald's меняется, и отраднее всего видеть себя в гуще этих перемен. Угнаться за ними стало для меня непростой задачей — были дни, когда я и шага не мог сделать из-за грызшего мое бедро артрита. Но все же эта боль была лучше безделья, и я продолжал двигаться, несмотря на то, что Джони постоянно требовала уехать на ранчо и наконец зажить спокойной жизнью. Она полюбила наше ранчо не меньше, чем я. Однако дела, которые я наметил, нельзя было сделать, сидя в мягком кресле.

Одним из таких дел была покупка «Чикагских тигрят». За игрой этой бейсбольной команды я следил с семилетнего возраста. В 1972 году возможность ее купить у меня появилась, однако ее тогдашний владелец Фил Ригли не хотел даже и говорить об этом. Через других людей он передал, что если бы клуб был выставлен на продажу, то я был бы первым кандидатом в покупатели, но клуб не продается. Эти слова привели меня в бешенство: Ригли играл роль собаки на сене. Он не только сам пальцем не шевелил, чтобы помогать игрокам развиваться, но и другим не давал. Идиотская ситуация! В словах, которые мне передали, был некий намек на то, что однажды Ригли может передумать и продать клуб. Но не такой я человек, чтобы сидеть и ждать у моря погоды. Я просто выбросил бейсбол из головы. В начале 1974 года я прилетел в Лос-Анджелес на встречу с Джони. Идти на бейсбольный матч я даже не планировал, но когда мне на глаза попала газета со статьей о предстоящей продаже бейсбольной команды «Падре из Сан-Диего», я подумал: «Боже мой, ведь Сан-Диего такой чудесный город! Не съездить ли туда и не сходить ли на игру?» Я высоко ценил профессионализм генерального менеджера этого клуба Баззи Бавази, и был не прочь с ним познакомиться. Собравшись, я в сопровождении Джони приехал в аэропорт, и по пути признался ей, что подумываю о

покупке «Падре из Сан-Диего». Услышав слово «падре», она удивленно взглянула на меня и спросила: «Не понимаю, зачем тебе покупать монастырь?»

Глава 15

В 1974 году на первой же игре, которую провели «Падре из Сан-Диего» у себя на поле, я шокировал всех присутствовавших тем, что по окончании матча выхватил микрофон из рук ведущего и на весь стадион отругал команду за позорную игру. Все 40 000 тысяч зрителей взвыли, а спортивные журналисты тут же застрочили перьями. Когда я добрался до отеля, позвонила Джони и сказала, что ей за меня стыдно. Как я мог такое вытворить? Наверное, я был пьян? Я был трезв как стеклышко, успокаивал я ее, просто меня немного вывела из себя игра команды.

Этот момент увенчал собой длительный период времени, прошедшего с тех пор, как я отрядил Дона Любина на переговоры о покупке «Падре». Вот как это получилось. В газетах я прочитал, что у владельца команды Арнхолта Смита возникли крупные финансовые проблемы, из-за которых он рано или поздно выставит «Падре из Сан-Диего» на продажу. Интерес к покупке выразило несколько групп бизнесменов, так что ситуация складывалась непростая. Дон позвонил Браззи и сообщил, что клуб хочет купить Рэй Крок.

«Отлично, — ответил Баззи. — Кто еще входит в его группу?»

«Он и есть вся группа». Повисла долгая недоверчивая пауза. Затем Дон пояснил: «У этого человека семь миллионов акций McDonald's, которые идут по 55 долларов каждая». Баззи посчитал в уме и заявил, что обязательно поговорит с владельцем клуба.

На предварительные переговоры Баззи пришел с сыном Питером. Мы долго сидели и рассказывали друг другу бейсбольные байки — между нами моментально возникла симпатия. Я восхищался профессионализмом Баззи еще со времен, когда он заведовал старым составом команды «Неуловимых из Бруклина» и тесно сотрудничал с такими известными бейсбольными менеджерами, как Ларри Макфэйл, Бранч Рики и Уолтер О'Мэйли. Я интересовался бейсболом всю жизнь, и разговор с Баззи пробудил массу воспоминаний. Я не на шутку загорелся идеей купить «Падре из Сан-Диего», однако до заключения сделки мне предстояло еще пережить долгие раунды напряженных торгов.

Поначалу Смит заломил цену, на полмиллиона превышавшую мои возможности. Но даже когда мы сошлись в цене, сделка не могла состояться, поскольку адвокаты все еще пытались уладить проблемы Смита с властями. Дон Любин ежедневно докладывал мне по телефону о том, как продвигаются переговоры с группой

Смита. На одном особенно важном заседании, которое проходило в элегантно обставленном зале в банке, некогда принадлежавшем Смиту, ситуация сложилась настолько напряженной, что Любину и его партнеру по переговорам Бобу Гранту пришлось запереться в отдельной комнате, чтобы согласовать дальнейшие действия. Окна комнаты выходили на залив Сан-Диего. Как позднее рассказывал Любин, он чувствовал нутром, что Смит готов пойти на попятную, но не был в этом уверен. На столе в комнате стояла фотография в рамке. Она сильно выцвела от солнца, и Любин с Грантом едва смогли различить на ней лица троих мужчин. Это были Арнхолт Смит, президент США Ричард Никсон и вице-президент Спиро Агню. Этот символ былой славы воспринимался совсем по-особому сейчас, в разгар Уотергейтского скандала. Любину с Грантом эта фотокарточка придала решимости, и они насели на Смита с утроенными силами. Когда им удалось свести разногласия лишь к одному-двум пунктам, я прилетел в Сан-Диего и встретился с ними и Смитом.

«Послушайте, мы возимся слишком долго, — сказал я Смиту. — Если сделка не состоится сегодня, то она не состоится никогда». Соглашение о продаже было подписано.

«Падре из Сан-Диего» целых пять лет находились внизу турнирной таблицы, так что больших чудес от них я не ожидал. Спортивным обозревателям я сообщил, что на создание отлично играющей команды понадобится не меньше трех лет. Когда команда начала сезон, проиграв три игры подряд в Лос-Анджелесе, я был расстроен, но не удивлен.

Зато жители Сан-Диего приветствовали меня, как героя. И взрослые, и дети узнавали меня на улице и благодарили за то, что я спас бейсбольную команду их родного города. На открытии бейсбольных игр на городском стадионе мэр вручил мне награду. Спортивные журналисты Сан-Диего тоже вручили мне награду, а на церемонии вручения играл оркестр военно-морского флота США. Камеры запечатлели, как я стою на трибуне и показываю пальцами знак победы, словно кандидат в президенты во время предвыборной кампании.

Гордон Макрэй исполнил национальный гимн, судья объявил выход команд, и когда на поле появился первый игрок из «Хьюстонских звезд», я не смог сдержать слез радости. Настроение быстро переменилось после того, как я стал замечать ошибку за ошибкой в игре своей команды. После нескольких неудачных подач мне стало противно смотреть на поле.

Но вот «Падре» разыгрались и заполнили базы с одним аутом. Наш четвертый подающий подал мяч слишком высоко, и мы все напряженно следили за его полетом, словно бы пытаясь силой

мысли заставить мяч приземлиться на поле. Однако хьюстонский принимающий выбил мяч во второй аут. Я повернулся к Любину и сказал: «Черт возьми, игра ведь вроде налаживалась. У нас по-прежнему есть один аут».

Когда мое внимание вновь вернулось к игре, я увидел что хьюстонцы покидают поле. Не понимая, что произошло, я воскликнул: «В чем дело? У нас ведь есть один аут!». На это Дон покачал головой и сказал: «Был один аут. Наш игрок был на первой перебежке ко второй базе, когда мяч вылетел, и принимающий его отбил».

Это привело меня в настоящее бешенство. Я вскочил и понесся к будке ведущего. Когда я туда ворвался, ведущий успел только вымолвить «Здравствуйте, мистер Крок…», как я выхватил микрофон у него из рук. В этот момент на игровое поле выбежал совершенно голый человек. Мой голос разнесся через громкоговорители по всему стадиону: «Немедленно уберите бегуна! Где полиция? Арестуйте его!» Голого так и не поймали, однако публика пришла в волнение. Однако его было не сравнить с тем, которое началось через несколько секунд после моей речи.

«Говорит Рэй Крок», — объявил я болельщикам на трибуне, и сообщил, что у меня для них есть две новости: хорошая и плохая. Хорошая — в том, что болельщиков сегодня на десять тысяч больше, чем их было пару дней назад на открытии игр «Неуловимых из Лос-Анджелеса». «А плохая, — кричал я, — в том, что вы присутствовали на отвратительном матче. Я приношу вам извинения. Никогда еще не видел такого безмозглого отношения к игре».

Об этом инциденте меня до сих пор расспрашивают журналисты. Обычно их интересует, сожалею ли я о своей дерзости. Мой ответ — нет, нет и еще раз нет. Я сожалею лишь о том, что не высказался похлеще. Мне и в самом деле пришлось потом извиняться перед бейсбольным комиссионером, и в итоге могу гордиться тем, что из-за меня появилось новое бейсбольное правило: во время игры никто, кроме официального ведущего, не имеет права подходить к микрофону. Кроме этого, из-за меня у игроков появилась новая забота — теперь им приходится думать о том, как доставить удовольствие зрителям. Это мое требование — дать клиенту почувствовать свою выгоду — хорошо знакомо сотрудникам McDonald's. Очевидно, я стал первым владельцем спортивного клуба, кто начал требовать от спортсменов выступать так, чтобы болельщики остались довольны.

Реакция на мою выходку была различной. Спортивные комментаторы в газетах и на телевидении обсуждали ее в подробностях. Думаю, что все они, в общем, были согласны со

мной: если ты не стараешься изо всех сил, то ничего плохого в проигрыше нет. Всевозможные знатоки бейсбола высказывали свои «за» и «против», и выясняли, насколько это правило применимо к профессиональному спорту. «Кому Крок все это говорит, кучке поваров в забегаловке?», — однажды в сердцах спросил хьюстонский принимающий Дуг Рейдер, позднее перешедший в наш клуб. Я тут же заявил журналистам, что этими словами Рейдер оскорбил всех поваров заведений быстрого питания, и поэтому я приглашаю поваров прийти на нашу следующую игру против Хьюстона. Условие было таким: если повар приходит с белым колпаком на голове, то его пускают на стадион бесплатно. В итоге на игру пришли тысячи людей с белыми колпаками, и все они уселись за третьей базой, прямо напротив хьюстонцев. Перед самым началом игры Рейдеру тоже подарили поварской колпак. Наши болельщики начинали оглушительно свистеть, как только мяч оказывался у Рейдера, — это доставляло присутствовавшим огромное удовольствие.

Было интересно наблюдать, как болельщики из Сан-Диего болели за «Падре» и поддерживали их даже тогда, когда команда проигрывала. А в первые два сезона проигрывала она почти всегда. Через несколько лет число зрителей на матчах резко возросло. И еще больше людей приходило, когда команда начала выигрывать. Этот болельщицкий дух мы поощряли и даже стали проводить перед началом игры пикники для болельщиков — футбольная традиция, перешедшая в бейсбол. Однажды перед началом матча я раздал болельщикам десять тысяч долларов. Сделано это было так: мы выбрали первых попавшихся сорок зрителей и выпустили их на поле, усыпанном банкнотами. Деньги, собранные за отпущенный период времени, они могли оставить себе. Стоило видеть, какая на поле была потасовка!

Баззи очень нравилось, что я проявляю к команде живой интерес. Многие владельцы клубов, говорил он, никогда в них не появляются. Мы с ним постоянно перезванивались. Однажды он привез меня познакомится с сотрудниками его офиса. Я был шокирован ничтожным размером их зарплат. Я понимал, конечно, что эта мера была вынужденной ввиду финансовых проблем Смита, однако меньше всего желал, чтобы штатные сотрудники клуба считали скрягой теперь уже меня. Про игроков я не говорю — они были профессиональные спортсмены с очень хорошими контрактами. Я потребовал от Баззи повысить жалование всем сотрудникам без исключения. Его это требование поставило в тупик. Сотрудники бейсбольных клубов, сказал он, всегда получали очень мало, потому что проигрышных сезонов больше, чем выигрышных. «К черту такую традицию, — ответил я, — в

моем клубе люди будут получать прилично». В итоге мы нашли компромисс. Общего повышения зарплаты не было, но те, кто заслуживал, его получили. Сотрудники клуба стали получать хорошие премии на Рождество и после каждой победы команды в матчах. Позже Баззи признал, что рост интереса к работе среди сотрудников клубного офиса был одним из факторов успеха нашей бейсбольной команды.

Бейсбольный стадион находился в собственности городских властей Сан-Диего, так что я не мог на нем свободно распоряжаться. Мои планы по улучшению ландшафта и украшению окрестностей отцы города неизменно клали под сукно. Что же, за это я на них не в обиде.

Наряду с бейсбольными болельщиками, городские власти принимали в учет и футбольных, а мои планы требовали некоторого сокращения числа мест на зрительских трибунах. Идеи о том, как сделать наши игры еще интереснее, приходили мне в голову постоянно. Например, однажды я привез электрический оркестр, состоявший из пианино, барабанов, цимбал и множества других инструментов, выкрасил всю эту конструкцию в желто-коричневые цвета нашей команды и установил у входа на стадион. Баззи поначалу считал идею довольно идиотской, но потом увидел, какая толпа зевак собиралась вокруг оркестра. Еще я придумал продавать огромные пакеты попкорна за доллар. Мы начали продажу под девизом «Получи самый большой в мире пакет попкорна». На очереди были и другие замыслы. Такие, например, как продажа нового вида печенья под названием «черничные кракозяблики». Эту идею мне подсказал Джим Деллигати из Питтсбурга — в этом городе «кракозябликами» называют белое печенье с шоколадной крошкой. Сейчас я только начинаю заниматься ее реализацией.

Что касается команды, то она начала играть все лучше и лучше. Для сезона 1977 года мы пригласили несколько очень сильных бейсболистов. Это принимающий и подающий Джин Тэнейс и великолепный запасной подающий

Ролли Фингерс — оба они раньше играли в «Оклэндских атлетах». Другой наш запасной подающий Бутч Мецгер за игру в сезоне 1976 года получил титул «Лучший новичок года». Блестяще показал себя и наш подающий Рэнди Джонс, получивший за игру в сезоне 1976 года почетный приз Сая Янга.

К сожалению, Баззи Бавази уволился вскоре после начала игр сезона 1977 года. Я стал президентом клуба, а все дела по его управлению передал своему зятю Боллярду Смиту. Вице-президент и генеральный менеджер Боб Фонтейн получил под свою ответственность сам бейсбол, а Элтен Шиллер — финансы

клуба. Теперь «Падре» заживут другой жизнью. Баззи управлял клубом довольно кустарно, и никто не имел права потратить хоть цент без его согласия. Я не верю в плодотворность такого тесного контроля. Боб Фонтейн, например, может заключать любые сделки без моего согласия, если, разумеется, речь не идет о миллионах долларов. Руководители клуба — зрелые, компетентные люди с характером, и я не хочу вмешиваться в их работу.

Если говорить в целом, то покупка «Падре» оказалась стоящим делом. А самое приятное обстоятельство — это поддержка жителей Сан-Диего. Я думаю, что со временем этот город станет одним из самых известных и крупных городов Америки. В нем замечательно буквально все: климат благоприятствует развитию промышленности, рабочие руки есть в избытке. Но главное, чем выделяется этот город, — царящая в нем жизнерадостная, энергичная атмосфера, такая же, которая раньше была, но потом исчезла в Финиксе, Майами и Форт-Лодердейл. Эти соображения подтолкнули меня в августе 1976 года на приобретение хоккейной команды «Пехотинцы из Сан-Диего», состоявшей в мировой хоккейной лиге. Этот город заслуживал того, чтобы иметь собственную профессиональную хоккейную команду в дополнение к бейсбольной и футбольной. Однако это мое приобретение закончилось ничем. В городе было слишком мало хоккейных болельщиков, и мне пришлось продать хоккейный клуб обратно в лигу. Впрочем, сам я никогда хоккеем не увлекался.

Когда человек покупает бейсбольные и хоккейные клубы, он непременно становится объектом критики для тех, кто считает, что знает лучше него, как потратить деньги. Самая распространенная ошибка — считать, что деньги могут решать любые проблемы. Скорее, они могут создавать проблемы, и чем больше у тебя денег, тем крупнее твои проблемы, и не самая последняя из них— как разумно эти деньги потратить.

Некоторые обвиняли меня в том, что я патологически жаден до денег. Это неправда.

Никогда и ничем в своей жизни я не занимался только ради денег. Несколько лет назад, в период, когда мы только-только начали получать хорошую прибыль, я выступил с речью перед группой финансистов. По окончании из аудитории поднялся человек и спросил: «Не потому ли мистер Крок испытывает такой энтузиазм, что ему принадлежит четыре миллиона акций McDonald’s, которые недавно выросли в цене на пять долларов каждая?» Эти слова меня неприятно задели. Пока задавший вопрос стоял и смотрел на меня, я схватил микрофон и заметил

ему: «Ну и что? Я по-прежнему могу носить на ногах только одну пару туфель». Противник тут же исчез в громе аплодисментов. У многих людей и в самом деле есть такое неверное отношение к жизни. Человек, который думает исключительно о собственной выгоде, не может представить, что кто-то думает о чем-нибудь другом. Некоторые журналисты всерьез писали, что когда McDonald's бесплатно раздавал кофе и гамбургеры жертвам стихийных бедствий, это был не более чем рекламный трюк. Это просто клевета. Наши сотрудники — это граждане своей страны, и проблемы других людей им небезразличны. Наши рестораны по мере сил участвуют в общественной жизни и жертвуют средства на благотворительность.

О нас написано много напраслины. К примеру, нас обвиняли в том, что в массачусетском Кембридже мы снесли музей-мемориал, посвященный национальному возрождению Греции, чтобы на его месте построить ресторан. Авторы при этом забывали упомянуть, что мемориал представлял из себя руины — музей был разграблен, а здание сожжено. Городские власти Кембриджа отказались вносить этот музей в список достопримечательностей. Ресторан на его месте открылся в 1974 году, и поначалу его сотрудникам пришлось туго. В городе проводились шумные политические демонстрации с требованиями закрыть заведение. Его владелец Лоренс Киммельман сумел выстоять осаду только благодаря тому, что у него было несколько других ресторанов возле Бостона. Постепенно жители Кембриджа осознали все преимущества наличия McDonald's по соседству. Нападки на ресторан прекратились, и бизнес пошел в гору. Одна чернокожая женщина, бывшая в то время координатором от демократической партии и самым яростным противником ресторана, позже настолько полюбила наши блюда, что устроилась к Киммельману на работу. А в 1976 году конгрессмен и спикер палаты представителей Томас О'Нейл сказал Киммельману, что был рад узнать о разрешении всех проблем в Кембридже: «Управляя рестораном, вы приносите колоссальную пользу местным жителям».

Далее, нас обвиняли в «беззастенчивых манипуляциях» во время споров с профсоюзами в Сан-Франциско. Думаю, мы просто старались не дать себя обмануть, а определенным людям было неприятно сознавать свой проигрыш. В газетах даже писали, что некто слышал, как я спрашивал мэра города: «Сколько вам занести, чтобы в Сан-Франциско открылся третий McDonald's?» Таких вопросов я за всю свою карьеру не задавал нигде, никогда и никому.

Мои слова не надо понимать так, словно я никогда не

совершал ошибок. Отнюдь. Про ошибки я мог бы написать еще одну такую же книгу, но едва ли она была бы интересной читателю. Никогда в своей практике я не видел, чтобы умножение минуса на минус давало плюс.

Однажды я, Гарри Соннеборн и Джун Мартино вложили деньги в один чикагский ресторанчик с летней террасой. Дело кончилось полным крахом. В другой раз я попробовал создать ресторан под названием «У Раймонда». Корпорация открыла два таких заведения — одно в Беверли-Хиллс, другое в Чикаго. Бизнес не пошел, и мне пришлось подсчитывать убытки. Единственная польза от этого неудачного опыта была в том, что этот ресторан стал прототипом городского варианта McDonald's, ныне столь популярного. От персонала «У Раймонда» я требовал поддержания высочайших стандартов качества при выполнении даже самых мелких операций, поэтому прибыль ресторана получалась совсем крошечной. Та же участь постигла сеть пирожковых Pie Tree, задуманную еще в то время, когда я жил в Калифорнии. Идея была великолепная, пирожки были еще великолепнее. Они были настолько хороши, что никто не хотел их покупать, и мы обанкротились… Несколько других провальных проектов касались McDonald's. Я уже рассказывал про злополучный хулабургер, который был пожран хищным фишбургером. Впрочем, Лу Гроуин до сих пор теребит меня по поводу хулабургера и просит дать ему еще один шанс. Другой провал касался ростбифа. Поначалу мы восприняли это блюдо с энтузиазмом, но потом оказалось, что его приготовление слишком сложно для наших кулинарных процессов. Хотя в нескольких ресторанах ростбиф продавался хорошо, это блюда просто не нашло себе места в нашей системе. Из фиаско с ростбифом, мы, однако, вынесли массу ценных наблюдений о том, как надо проверять новое блюдо на пригодность для нас. Что же, если вы готовы рисковать, то должны быть готовы и к тому, что время от времени наступаете на мину. Из неудачи важно извлечь побольше опыта. Из провала с ростбифом мы извлекли уроки, ценность которых в конечном итоге окупила наши финансовые потери.

Мною была допущена и еще одна ошибка, о которой я вспоминаю только по той причине, что о ней в свое время подняли крик слишком много ослиных глоток. В 1972 году я пожертвовал 250 000 долларов в фонд избирательной кампании Ричарда Никсона. Меня на это пожертвование подтолкнул один сборщик средств на никсоновскую кампанию. Лишь гораздо позднее я понял, что сильно поторопился. Впрочем, это было сделано не столько в поддержку Никсона, сколько в знак протеста

против другого кандидата — Джорджа Макговерна. В тот момент мне как-то не пришло в голову мое собственное правило, по которому минус на минус не дает плюса. Самая нехорошая подоплека этого пожертвования состояла в том, что некоторые мерзавцы усмотрели в нем попытку получить благоприятное решение Федеральной комиссии по ценам относительно нашего роял-чизбургера. Мой друг и адвокат Фред Лейн сделал по этому случаю заявление: «Данный слух был тщательно изучен комиссией по расследованию Уотергейтского дела, правительственной аудиторской службой, министерством юстиции и парламентским комитетом по импичменту, и найден совершенно беспочвенным». Я использую здесь слова Фреда, поскольку мои собственные слова по этому поводу абсолютно непечатные.

Когда я выступал перед студентами Дартмутского колледжа, один из них спросил, требовал ли я от подчиненных разделять мои политические взгляды.

«Я могу ответить на этот вопрос, — встрял в разговор Фред Тернер. — Крок голосовал за Никсона, я — за Макговерна».

«Что было, то было, — дополнил я, — и оба попали пальцем в небо».

Когда слушатели перестали смеяться, я пояснил: «Если два руководителя имеют о чем-нибудь одинаковое мнение, значит, у одного из них поверхностное представление о вопросе».

Меня приводит в бешенство, когда кто-нибудь капает грязью на McDonald’s в газетах. Но при этом я помню, что Гарри Трумэн любил говорить: если не можешь выносить жар, не стой на кухне. С кухни я уходить не собираюсь, и прежде чем окончательно повешу на стенку свой передник, посетители McDonald’s увидят еще много нового.

Глава 16

Однажды вечером вскоре после приобретения «Падре из Сан-Диего» я сидел и беседовал со спортивным обозревателем Chicago Tribune Дейвом Кондоном. Разговор зашел о том, какой великой командой были «Чикагские тигрята» в 1929 году, и как здорово в финале на чемпионское звание они играли против команды из Филадельфии. «Представляешь, Дейв, я кажусь себе человеком, восставшим из мертвых, — сказал я ему. — Я умер в тот момент, когда Хэк Уилсон отправил мяч за трибуны прямо в солнечный закат».

Если серьезно, я и вправду иногда чувствую, что живу сверх отведенного мне срока. Продолжение своей жизни я отношу исключительно на счет прогресса медицинских знаний. Именно для развития медицины я основал Фонд Крока.

Поначалу я отвергал идею благотворительного фонда, поскольку эта идея излагалась как способ сократить налоги. Уклонением от уплаты налогов я не интересуюсь и на благотворительность жертвую не потому, что таким образом могу платить меньше. Такая у меня особенность, противоречащая общепринятой в бизнесе практике. Похожая история имела место с моими средствами на представительские расходы и командировочные. Дело в том, что я как сотрудник McDonald's никогда не брал эти средства у корпорации. Впрочем, в начале ее существования и брать было нечего, так как денег не было даже на зарплату. Компания держалась на плаву только благодаря доходам от продаж миксеров Prince Castle Sales. Даже позднее, когда деньги появились, мне никогда не приходило в голову потребовать у компании компенсации. Почти все представительские расходы сегодня оплачиваются из моего собственного кармана. Впрочем, корпоративная кредитка у меня тоже есть. Кроме того, я приобрел на собственные средства девятнадцать собранных по спецзаказу автобусов Greyhound, внутри оборудованных кухнями, туалетами, телефонами, цветными телевизорами и мягкими диванами. Эти автобусы я сдаю корпорации в аренду за один доллар в год. Наши региональные офисы заказывают эти «биг-маковские» автобусы, чтобы вывести на пикник детей-инвалидов или пенсионеров. Я приобрел для корпорации и реактивный самолет марки Grumman Gulf stream G-2. Корпорация тоже арендует его у меня за доллар в год. Самолет летает по всему миру, и мы используем его для организации комфортных и дешевых перелетов руководителей. Только после того, как Дон Любин предложил создать фонд для

поддержки исследований в области медицины, я навострил уши и стал слушать.

Когда мы обсудили эту идею подробнее, я понял, что идеальным кандидатом на роль президента фонда был бы мой родной брат Роберт Крок. Он защитил докторскую диссертацию и в 1965 году возглавил отдел физиологии в научно-исследовательском институте при фармакологической компании Warner-Lambert. По специальности он эндокринолог, и его имя пользуется в научных кругах авторитетом. Было ох как непросто уговорить Боба оставить свою должность, продать дом в Морристауне в Нью-Джерси и перебраться со всей родней на мое ранчо в южную Калифорнию. Он проделал это только в 1969 году. Директор фонда из него получился отличный. На ранчо имелось специально оборудованное здание для проведения научных конференций и презентации исследований.

Мой брат — человек педантичный, он привык общаться на языке точного знания. Чем меньше вещей делаешь, считает он, тем меньше рискуешь ошибиться. Я же нетерпелив и готов совершать ошибки, если это приведет к осуществлению целей. Нетрудно понять, что наше отношение к распределению денег фонда было совершенно разным. Никогда не думал, что раздача денег — настолько напряженное занятие. Выдаче гранта предшествовали бесконечное наведение справок и размышления. Впрочем, должен отметить, что Бобу удалось профинансировать несколько по-настоящему важных исследований. На наши конференции приезжало множество знаменитых ученых и медиков, а результаты заседаний публиковались в виде книг и приложений к самым авторитетным медицинским журналам.

Фонд Крока финансирует исследования в области лечения сахарного диабета, артрита и рассеянного склероза. Эти три болезни делают людей инвалидами в самом расцвете сил. Я выбрал их еще и потому, что они вмешались (причем самым разрушительным образом) и в мою собственную жизнь. У меня сахарный диабет. Эта же болезнь была у моей первой жены, ныне покойной, и у нашей дочери Мерилин, которая умерла от диабета в 1973 году. Артрит настолько подточил суставы моих ног, что я уже не могу и шага сделать без трости. В 1974 году из-за артрита я оказался прикован к кровати, и тогда сказал себе: «Хватит!» Хотя доктора отказались делать мне операцию из-за диабета и высокого кровяного давления, я настоял, чтобы мне любой ценой установили пластиковый протез сустава, даже если я умру на операционном столе. Лучше умереть, чем жить прикованным к постели. К счастью, операция прошла успешно. Я выбросил трость, и теперь моя жена ходит за мной и просит, чтобы я шагал

не спеша. А рассеянный склероз лишил трудоспособности мою сестру Лорэн. У нее с мужем было три ресторана McDonald's в Лафейетте в Индиане. По словам брата, Лорэн была настолько похожа на меня своими поступками, что казалась Раймондом Кроком в юбке.

В 1976 году фонд расширил рамки деятельности и приступил к реализации просветительской программы о вреде злоупотребления алкоголем в семье. Программа получила известность как «Операция Корка» (моя фамилия задом наперед). Руководство ею взяла в свои руки Джони. Она посвятила программе массу своего времени и усилий, сотрудничая с отцом Джоном Келлером и Фредом Лейном.

Мне нравится помогать другим. В этот и состоит главный смысл существования фонда. Из-за желания помочь другим я решил в 1972 году отметить свое семидесятилетие, пожертвовав значительную сумму денег на какую-нибудь благую цель. Предполагалось, что это будет миллион долларов — сумма круглая и весомая. Идея была обсуждена с Джони и Доном Любиным, но через несколько месяцев сумма значительно выросла.

Я собирался пожертвовать эти деньги чикагским заведениям. Чикаго был и моей родиной, и родиной McDonald's, поэтому я пожелал выразить родному городу признательность. Я принял во внимание и то обстоятельство, что успех McDonald's опирался на нашу популярность среди детей, подростков и их родителей. Итак, в финальном списке получателей денег значились Мемориальный детский госпиталь (на строительство лаборатории по исследованию болезней новорожденных), Адлеровский планетарий (на строительство Театра вселенной), зоопарк в Линкольн-парке (на строительство обезьянника), институт РАСЕ (на разработку образовательных и реабилитационных программ для заключенных тюрьмы Кук Каунти), Равиниев-ская фестивальная ассоциация (на учреждение благотворительного фонда) и Чикагский музей естественной истории Филда (на организацию огромной выставки на экологическую тему).

Так случилось, что в момент рассмотрения этих пожертвований в макдоналдсовском офисе в Оук-Брук проходил сбор крови для больного лейкемией маленького сына Реда Ллевелина — сотрудника бухгалтерского отдела. Мальчика, в составе других десяти детей, направили лечиться в Детский научно-исследовательский госпиталь Сейнт-Джуд города Мемфис в штате Теннеси. Позже ко мне пришла жена Реда, поблагодарила меня за помощь и рассказала, как замечательно лечат детей в том госпитале. Я навел кое-какие справки об этом учреждении и внес

госпиталь в число получателей денежного подарка.

Вдобавок к этим известным организациям я направил пожертвования Гарвардской конгрегационалистской церкви в Оак-Парке, куда ходил мальчиком, и Публичной библиотеке в Рапид-сити в Южной Дакоте, попечителем которой была Джони. Когда я все сложил и подсчитал, сумма, которую я намеревался раздарить, составила семь с половиной миллионов долларов. Нет ничего приятнее сознавать, что имеешь возможность делать такие дорогие подарки!

Я уже говорил, что McDonald's со временем превратился в национальное достояние. Америка — единственная страна, где мог возникнуть и расцвести такого рода бизнес. Мне доставляет удовольствие делиться своей удачей с соотечественниками.

Друзья и коллеги подготовили свой собственный подарок к моему дню рождения. Эти люди отлично знают, что мне по сердцу. А именно, они основали Экологический фонд Рэя Крока при Чикагском музее естественной истории Филда. Я был просто потрясен, когда директор музея Леланд Уэббер сообщил, что фонд уже получил 125 000 долларов пожертвований на создание образовательных программ — телефильмов, экологических экскурсий и учебных классов для подростков.

Ну а венцом празднования моего семидесятилетия стала вечеринка, которую Джони устроила в чикагском Ambassador West Hotel. В тот вечер мне не терпелось посмотреть на лица моих хороших друзей и сотрудников McDonald's — секретарей, продавцов, руководителей. Я хотел увидеть их реакцию на пригласительные билеты. Они были сделаны в форме акций McDonald's, которые должны были прийти всем этим людям в тот же день по почте. В некоторых случаях акции выписывались на мужа, жену и детей. Потребовались серьезные усилия, чтобы узнать номера социального страхования супругов и детей, необходимые для выдачи акций, и при этом сохранить подарки в тайне. Мы справились с задачей на «отлично», и радость от сюрприза получилась просто безграничной. Мне было особенно приятно дарить акции компании женам некоторых руководителей — не только потому, что их мужья стали моими друзьями. Жена руководителя McDonald's должна быть очень терпеливым и понятливым человеком. Я знаю, что многие «макдоналдсовские» жены шли на большие жертвы, чтобы их мужьям комфортно работалось, поэтому они обязательно должны были получить знаки моей признательности.

Разговор о подарках и филантропии приводит на ум воспоминание об одном из самых приятных моментов в моей жизни. За годы работы я получил множество всевозможных

наград. Все эти памятные доски, ленты и кубки выставлены на всеобщее обозрение в нашем центральном офисе. Многие посетители думают, что подобная выставка наград — это вполне простительное для главы крупной корпорации проявление тщеславия. Но для меня эти знаки — не показное тщеславие. Я действительно горжусь каждым из них: и неказистым, самодельным кубком, подаренным отрядом бойскаутов, и позолоченным миксером. Но ни одна из этих наград не наполняет меня таким приятным чувством, как памятная доска, на которой выгравировано: «Рэй Крок, филантроп, выдающийся гражданин города Чикаго». Этот памятный знак был подарен мне на банкете, устроенном в 1975 году Чикагским отделением

Национального общества по изучению рассеянного склероза. С одобрения Джони я сделал обществу ответный подарок, пожертвовав миллион долларов.

Несколько лет назад владельцы франшиз McDonald's в Филадельфии решили основать очень интересную благотворительную программу. При поддержке футбольной команды «Филадельфийские орлы» они организовали уютную гостиницу для родителей тех детей, которые находятся на лечении в Филадельфийском детском госпитале. Эту гостиницу назвали «Дом Роналда Макдоналда». Я был на ее открытии — гостиница получилась великолепной.

В 1975 году эта идея была подхвачена в Чикаго родителями детей, которые проходили курс лечения лейкемии в Чикагском мемориальном детском госпитале. Родителей поддержали сотрудники госпиталя, и проект начал развиваться. Ассоциация чикагских ресторанов McDonald's внесла 150 000 долларов из требовавшихся 400 000, а футболисты клуба «Чикагские медведи» помогли с рекламой проекта. В итоге больше 150 компаний предложили свои услуги и ресурсы, причем во многих случаях безвозмездно.

Чикагский «Дом Роналда Макдоналда» расположен всего в двух кварталах от детского госпиталя. В нем могут одновременно разместиться восемнадцать семей. Многие из родителей, приезжающих навещать детей, живут за семьдесят и дальше миль от Чикаго. За ночлег они платят пять долларов (если у них есть деньги). В гостинице есть кухня, чтобы готовить еду, прачечная и комнаты для общения с детьми. У родителей больных детей есть возможность оказывать друг другу бесценную моральную поддержку.

Постройка этой гостиницы означала, что отныне McDonald's занимается благотворительностью на корпоративном уровне. С тех пор мы начали регулярно издавать вспомогательные

материалы и проводить семинары для владельцев франшиз на тему строительства местных «Домов Роналда Макдоналда». Осуществление аналогичных проектов уже идет полным ходом в Денвере, Сиэтле, Лос-Анджелесе, Атланте, Питтсбурге и Бостоне/ Провиденсе.

Моим друзьям было отлично известно, как я горжусь тем, что моя компания занимается такими делами. Поэтому к моему 75-летию они основали Детский фонд Рэя Крока — Роналда Макдоналда, на счета которого положили 225 000 долларов. Цель фонда — выдавать начальные гранты на строительство «Домов Роналда Макдоналда» по всей Америке. Лучшего подарка я не мог бы и вообразить.

Единственный вид учреждений, которым я категорически отказываюсь жертвовать деньги — это колледжи. Меня обхаживали на этот предмет несколько самых известных университетов страны, но я заявил им всем, что они не получат от меня ни цента, пока не организуют на своей базе торговые училища. Университеты битком набиты молодежью, которая отлично разбирается в изящных искусствах, но не имеет ни малейшего понятия о том, как самостоятельно заработать на жизнь. У нас слишком много бакалавров, но слишком мало бакалейщиков. Когда университетские профессора слышат мои выдержанные в этом духе выступления, они делают недовольные лица и обвиняют меня в антиинтеллектуализме. Эти обвинения несправедливы. Я антипсевдоинтеллектуал, каковыми является большинство из этих профессоров. Я ни в коем случае не против образования как такового. У меня даже есть ученая степень. В июне 1977 года Дартмутский колледж сделал меня почетным доктором гуманитарных наук. Во время церемонии присвоения степени была кратко описана моя предпринимательская карьера, и ученые колледжа пришли к таким выводам:

«Вы всегда мечтали о великих делах, однако реальность 4000 ресторанов McDonald’s, продающих миллиарды гамбургеров по всеми миру, превзошла ваши самые смелые мечты. Своими руками Вы создали уникальное, чисто американское явление. В итоге современный студент, выбирая, в какой университет поехать учиться, имеет в голове три критерия: известные преподаватели, отличная библиотека, и наличие поблизости McDonald’s.

История Вашей жизни приводит в восхищение уже два поколения студентов Школы бизнеса Эймоса Така. Мы все знаем, сколь многого Вы заслужили. Поэтому сегодня мы имеем честь официально принять Вас в ряды Дартмутского колледжа и наградить почетной степенью доктора гуманитарных наук».

Это слова как раз соответствуют моим представлениям о том, каким должно быть современное образование. Мои представления сполна реализованы в «Гамбургергском» университете и «Гамбургерской» высшей школе. Нашей стране как воздух нужна система профессионального образования. Множество молодых людей по окончании колледжа не в состоянии найти постоянную работу, готовить самостоятельно еду или даже заниматься домашним хозяйством. Сознание этого ввергает их в депрессию. И не удивительно! Прежде всего их надо было готовить к профессиональной жизни, учить действовать самостоятельно и получать удовольствие оттого, чем занимаешься. И только затем, если у них сохранился интерес к углубленным знаниям, молодых людей надо отправлять в университет…

По этому образцу построены тысячи историй успеха в нашей корпорации. Было и множество необычных случаев. Взять хотя бы тех девятерых моряков с базы ВМФ на Великих озерах, которые в 1959 году приехали ко мне, чтобы купить лицензию на открытие ресторана. Эти моряки основали компанию Careers, Inc. в орегонском Портленде. Ныне этой компании принадлежат пять ресторанов McDonald's, а шестой строится. Олли Лунд покинул Careers и основал собственную компанию, в собственности которой сегодня уже два ресторана. Один из тех девятерых моряков умер, оставшиеся же стали богатыми людьми именно благодаря McDonald's. Как сказал Олли Лунд, «McDonald's сделал нас всех теми, кто мы есть».

О тысячах историй успеха я говорю не для красного словца. Это буквально так и есть. Нет никакой возможности начать пересказывать эти истории даже кратко. Некоторые из них получили широкую огласку. Героем одной, например, стал бывший нью-йоркский полицейский Ли Данэм. Журнал Time посвятил целую статью борьбе Ли за свой McDonald's в манхэттенском Гарлеме. Однако абсолютное большинство такого рода историй известны только сотрудникам нашей компании. Фигурирующие в них люди — настоящие герои в моих глазах. Например, это менеджер Восточной зоны Фрэнк Бехэн, которому параллельно с управлением рестораном приходилось быть отцом и матерью для своих детей. Все, что нужно для ресторана, он делал своими руками — в первую зиму счет за ремонтные работы в ресторане составил 4 доллара. Люди приходят на работу в McDonald's из всех мыслимых и немыслимых областей деятельности. У нас есть несколько бывших университетских профессоров, ныне управляющих ресторанами — например, Эд Трейсман, некогда преподававший в Висконсинском

университете. Дон Смит из Кливленда некогда был судьей, Джон Сайрокмен из Атланты — банкиром, Джо Кац из Детройта — раввином в синагоге, Эли Шу-пэк из Чикаго — бухгалтером-ревизором, Джон Корнблит — мужским закройщиком, а доктор Валлюзо из Бэтон-Руж был дантистом. У нас работает и несколько бывших армейских офицеров, например, полковник Мэрион Макгру-дер из Финикса в Аризоне, а также несколько бывших профессиональных спортсменов, таких как баскетболисты Джонни Грин и Уэйн Эмбри, и футболисты Брэд Хаббард из Атланты, Томми Уоткинс из Детройта и Бен Уилсон из Хьюстона. McDonald's — настоящий американский плавильный тигель.

У всех наших историй успеха есть одна общая черта. Не везение или недюжинный интеллект легли в основу успеха, а настойчивость и терпение. Это черта отлично выражена в словах моего любимого поучения:

«Пробивайся вперед: ничто на свете не заменит настойчивости. Ее не заменит талант — нет ничего обычнее талантливых неудачников. Ее не заменит гениальность — нереализованный гений уже стал притчей во языцех. Ее не заменит хорошее образование — мир полон образованных изгоев. Всемогущи лишь настойчивость и упорство».

Вот подлинное выражение духа, благодаря которому появились на свет 4000 ресторанов McDonald's. Четырехтысячный мы торжественно открыли в сентябре 1976 года в Монреале. К торжествам была примешана и нотка скорби: незадолго до этого умер муж одной из наших партнеров. Как бы в тон настроению небо в день открытия затянуло облаками, и к началу церемонии перерезания ленточки заморосил дождь. В то утро руководителей и менеджеров McDonald's, заполнивших зал, охватывала ностальгия. На экране сменяли друг друга слайды — история нашей компании показывалась на примере рекламных объявлений и телевизионных роликов. Какие на всех нахлынули воспоминания! Я сам чувствовал себя так, словно мне опять предстояло прорываться вперед, начиная бизнес с нуля.

По окончании мы все пошли в новый ресторан, который располагался как раз через дорогу от Монреальского форума. Какое красивое здание было у этого четырехтысячного заведения! Строго городской тип — никакой парковки, зато залы для клиентов располагались на трех уровнях плюс патио. Современные линии отделки вкупе с округлыми окнами и приятного цвета кирпичными стенами, казалось, не оставляли желать лучшего.

Но самая поразительная черта этого ресторана — работа его кухни. Производственный процесс был похож на ускоренную

перемотку кинопленки, люди на которой не ходят, а бегают стремглав. Персонал ресторана, разумеется, уже как следует попрактиковался в обслуживании чудовищных толп клиентов. Этот McDonald's открылся как раз перед Олимпийскими играми, и его прибыль за начальный период работы была просто колоссальной. В первую же неделю выручка достигла 74 000 долларов! Для сравнения: наш самый первый ресторан за две первые недели работы собрал 6969 долларов.

Как только президент канадского отделения McDonald's Джордж Коэн, Фред Тернер и я собрались перерезать ленточку, на которой крупными цифрами было написано «4000», дождь прекратился. Возможно, это было хорошим предзнаменованием. Так или иначе, данное обстоятельство понравилось газетчикам и телеоператорам. «Это мы для вас постарались», — объяснил я одному из них.

Открытие этого ресторана стало важнейшей вехой для тех из нас, кто помнил время, когда ресторанов было всего четыре, и мы вкалывали, как галерные рабы, чтобы открыть пятый. Сегодня мы нацелены на число 5000. Уверенность в том, что рано или поздно мы откроем пятитысячный ресторан, настолько сильна, что в Монреале мы даже проголосовали, где будет открыт наш пятитысячник. Победила Япония. Но лично я смотрю еще дальше и думаю о времени, когда ресторанов станет 10 000. Многие скажут, что я просто мечтаю. Да, это так: всю жизнь я только и занимаюсь тем, что мечтаю, и не собираюсь бросать это занятие.

Я мечтаю о титуле чемпионов мира для «Падре из Сан-Диего».

Я мечтаю о расширении международной сети McDonald's. Стив Барнс, управляющий нашими международными филиалами, постоянно подбрасывает новые идеи, а люди во всех странах от Японии до Швеции приветствуют приход «золотых арок». Американцам еще предстоит многое узнать об эффективности «дипломатии гамбургера».

Кроме того, у меня есть несколько отличных идей насчет развития McDonald's. Моя жена настаивает, чтобы я побольше отдыхал и просто нежился на солнце. При этом она отлично знает, что просто так сидеть и ничего не делать я не способен. Я продолжаю заниматься тем, в чем лучше всего разбираюсь, — это разработка новых блюд и проектирование новых ресторанов.

В октябре 1976 года я пригласил Рене Аренда — бывшего повара в Уайтхолле — на должность старшего повара McDonald's. Его задача — думать над тем, как сделать макдоналдсовское меню более питательным, как повысить в блюдах содержание клетчатки и т. д., а также помогать мне уточнять рецепты новых

блюд.

Рене приехал из Люксембурга, и его кулинарные таланты — итог соединения по-европейски строгого образования и увлечения всей жизни. Его незаурядные способности отныне сфокусированы на нашем простеньком меню. Этот человек способен превратить быстрое питание в один из видов изящного искусства. Мы с Рене сегодня работаем над множеством новинок. Для начала, скажем, это будет новое блюдо для вечернего меню. Рене пока что его тестирует, и если оно окажется таким же хорошим, каким я его себе представляю, то сам Полковник Сандерс из KFC забудет про своих жареных цыплят.

Ежедневное меню наших ресторанов, состоящее из трех типов блюд плюс закуски, имеет параллели в наших операциях с недвижимостью. Я уже говорил о нашем «росте по закоулкам». Этот образ довольно точно описывает развитие компании. За ним стоит целая философия, а именно — мы хотим максимально приблизить ресторан к людям. Мы хотим быть там, где люди живут, работают и развлекаются.

Строительство ресторанов в городе оказалось совершенно иной по сложности задачей, чем пригородное строительство, которым мы занимались прежде. Это особенно верно для деловых районов городов. Специфические маршруты перемещения людей и особые структуры обеденных перерывов открывают перед нами доселе неизведанные возможности. Одна из них, например, это вертикальные «каскадные» рестораны. Скажем, в чикагском Сирс-тауэр, одном из высочайших зданий мира, мы могли бы открыть один ресторан на первом этаже, второй — в средней части зданий, а третий — на самом верху. При этом рестораны нисколько не мешали бы работе друг друга. По разным причинам мы пока не открывали такой каскад ресторанов, но однажды можем попробовать.

Меня несказанно обрадовало известие о том, что корпорация приступает к строительству ресторанов в деловой части Чикаго. Это возвращение на старое, хорошо обжитое место. Я знаю как свои пять пальцев не только все перспективные места в городе, но и пути подъезда к ним и плотность проходящего мимо них пешеходного потока. Я также знаю, у кого какая лицензия на землю и на какой срок. Еще бы, трудно целых тридцать пять лет продавать в одном и том же городе бумажные стаканчики с миксерами и не узнать о нем ничего интересного! Если вы по-настоящему захотите тронуть сердце клиента, то легко выучите и план его заведения, и пути подъезда к нему, и многое другое. Потом в нужный момент вы сможете подсказать клиенту, как лучше организовать отгрузку или прием товара. У меня всегда

были именно такие отношения с покупателями, и теперь мои тогдашние усилия оплачиваются сторицей — в виде детальных знаний о перспективных местах для McDonald's. Такое отношение к работе никогда и ни при каких обстоятельствах вас не подведет. Это правило верно и для главы корпорации, и для мойщика посуды. Учитесь ощущать радость от того, что работаете и даете работать другим.

В наши дни множество молодых американцев не в состоянии узнать, что такое удовольствие от работы. Социально-политическое развитие Америки, судя по всему, нацелено на постепенное устранение из жизни человека любых рисков. Выступая перед студентами Дартмутского университета, я говорил им, что насильно никого не сделаешь счастливым. Лучшее, что мы можем сделать, — это, словами Декларации независимости, дать человеку свободу стремиться к счастью. Счастье нельзя потрогать руками, счастье — это побочный продукт успеха.

Успех всегда идет рука об руку с риском неудачи и поражения. Не будет большим достижением пройти по веревке, лежащей на полу. Где нет риска, там нет гордости за достигнутое, а значит, нет и счастья. Поодиночке или все вместе, мы должны продвигаться вперед так, как это делали пионеры-первопроходцы. Мы должны идти навстречу риску, присущему системе свободного предпринимательства. Таков единственный путь к экономической свободе, и никакого другого пути просто нет.

Послесловие

Завершая эту книгу, я отлично понимаю, что не смог упомянуть в ней множество имен. Такие люди, как Ройб Тэйлор, капитан Александер Дыозенбери, Беи Лоупейти, Карл Рид и великое множество других внесли огромный вклад в становление компании McDonald's. У всех тех, кто не был упомянут, я могу только попросить прощения за нехватку места.

В конце 1976 года в двадцати двух странах мира, включая США, работало 4177 ресторанов McDonald's. Этот год стал для нас особым периодом, поскольку именно в 1976 году корпорация преодолела несколько важнейших финансовых рубежей. Прежде всего, валовые продажи всех ресторанов McDonald's превысили 3 миллиарда долларов, а доход корпорации превысил миллиард. Наша чистая прибыль после уплаты налогов составила более 100 миллионов, а собственный капитал достиг 500 миллионов долларов. Компания бурно растет и развивается

до сих пор, а с ней развиваюсь и я. Когда мне исполнилось 75, я ощущал себя молодо как никогда. На юбилейные торжества съехались все мои старинные друзья и коллеги по McDonald's, и особенно трогательной для меня была встреча с Джун Мартино и Гарри Соннеборном. Было время, когда нам с Гарри казалось, что мы никогда больше не станем общаться. Как это было здорово, когда он обнял меня и сказал: «Ты мой лучший друг, Рэй». Похоже, что все устраивается наилучшим образом, а как именно, я расскажу вам когда-нибудь в далеком будущем.

Рэй Крок, Ла-Джолла, Калифорния

Рэй Крок завершил эту книгу в 1977 году, а 14 января 1984 года в возрасте восьмидесяти двух лет он умер от сердечного приступа. До самой смерти он не покладая рук трудился на благо McDonald's. В последние годы жизни Крок практически не вставал с инвалидного кресла, и тем не менее почти каждый день он наведывался в офис компании в Сан-Диего.

Будучи старшим председателем совета директоров, Крок внимательно изучал сводки об итогах первого рабочего дня всех ново-открытых ресторанов, и благосклонно смотрел на действия Фреда Тернера, которому он отдал бразды правления. Корпорация работала превосходно даже по меркам Рэя Крока.

В 1983 году число ресторанов McDonald's почти в два раза превысило те четыре с небольшим тысячи, которые имелись к моменту окончания этой книги. В 1983 году валовые продажи достигли отметки в 9 миллиардов долларов,

а в декабре того же года журнал Esquire назвал Рэя Крока в

числе пятидесяти людей XX века, оказавших самое большое влияние на стиль жизни американцев. Он попал в категорию «великие провидцы» — вместе с психологом Абрахамом Маслоу, теологом Рейнолдом Нибуром и правозащитником Мартином Лютером Кингом.

Крок воспринял эту журнальную публикацию с радостью, как еще одну возможность прорекламировать McDonald's. На фотографии он склонился над столом, держа в руке металлическое клеймо в форме «золотых арок». Том Роббинс, автор статьи в Esquire, так сказал о McDonald's: «Колумб открыл Америку, Джефферсон сделал ее независимой, а Рэй Крок превратил биг-мак в ее символ. Глобальное присутствие нашей страны могло бы опираться на мощные компьютеры, на некую систему вооружений, на политическую революцию, течение искусства или некое генетическое лекарство. Не удивительно ли, что этой вещью оказался гамбургер!»

Часто можно слышать, что Рэй Крок стандартизировал вкусовые привычки американцев. Но настоящий его вклад состоял в другом — в самом создании сети ресторанов McDonald's. Величайший талант Крока — его умение вести людей вперед. Он собрал множество предпринимателей в структуру, которая одновременно заставляла придерживаться высоких стандартов и позволяла действовать самостоятельно. Владельцы франшиз, менеджеры корпорации и многочисленные поставщики продуктов и оборудования образовали систему, к 1987 году охватывавшую более 2000 независимых компаний. Система McDonald's при жизни своего основателя начала двигаться с ускоряющимся темпом, а после его смерти она продолжила набирать скорость.

«Каждый день солнце встает над новым рестораном McDonald's», — говорится в отчете компании за 1985 год. Действительно, за тот год у корпорации появилось 597 новых заведений, причем многие из них открылись в необычных местах — например, при госпитале Св. Иосифа в городе Финикс в Аризоне. Другие необычные места, куда в 1985 году пришли «золотые арки» — пункты сбора дорожной пошлины, военные базы, гипермаркеты, парки развлечений. Это подтвердило мнение Крока, что McDonald's еще очень далек от полного насыщения рынка, когда возможности для роста будут исчерпаны. «Когда наши рестораны откроются на каждой улице, — говорил Крок, — мы станем открывать их в каждом переулке».

Главной темой отчета компании за 1985 год был поиск мест для новых ресторанов: «В настоящее время компания изучает возможность открытия ресторанов в нескольких национальных

природных парках и заповедниках. Мы продолжаем детальным образом изучать любую интересную возможность. Кто знает, не откроется ли когда-нибудь McDonald's на борту пассажирского самолета, на стадионах, в отделах нижнего белья супермаркетов? Мы можем расти до самого неба — и даже дальше. Астронавты, которые будут жить на космической станции через десяток-другой лет, наверняка захотят ощутить вкус родины, но что сильнее напоминает о родине, чем знакомый с детства вкус биг-мака?

Сегодня обычный ресторан McDonald's за год работы в среднем продает на сумму 1,3 миллиона долларов, а годовой объем продаж всех ресторанов превышает 12 миллиардов. Сейчас более 9400 ресторанов McDonald's ежедневно обслуживают по всему миру 19 миллионов посетителей — иными словами, 13 000 человек в минуту!

Покупка франшизы McDonald's остается одним из самых популярных вариантов начала собственного бизнеса. Главный офис корпорации ежегодно получает порядка 20 000 тысяч запросов от желающих.

Важнейшим делом для корпорации остается подготовка и обучение сотрудников. Каждый год около двух с половиной тысяч студентов посещают занятия по производственному процессу и менеджменту в «Гамбургерском» университете. Эта цифра кажется особенно значительной в свете факта, о котором говорит в книге «С той стороны золотых арок» ее автор Джон Лав: «Поскольку штат McDonald's насчитывает более 500 000 человек, не будет ошибкой считать компанию одним из крупнейших работодателей США. Однако влияние компании на американский рынок труда выходит далеко за рамки этой цифры, поскольку в ее рядах получают первый опыт работы вчерашние школьники».

Еще одна область повышенного интереса корпорации — это участие в решении местных проблем. Это участие осуществляется посредством таких программ, как «Дом Роналда Макдоналда», «Благотворительные детские фонды Роналда Макдоналда», помощь Ассоциации по борьбе с мышечной дистрофией, кампания против наркомании среди подростков.

Доминирующее положение McDonald's среди остальных франчайзинговых сетей напрямую связано с величественной фигурой Рэя Крока. В январе 1984 года на мемориальной службе в честь основателя корпорации Фред Тернер сказал: «Рэй затронул в нас самые глубокие струны. У него имелся редчайший талант пробуждать все самое лучшее в людях.

Рэй нас учил. Он учил быть старательными, не жалеть усилий на достижение цели, верить в себя и в свое дело, гордиться

достигнутым и не тратить зря сил.

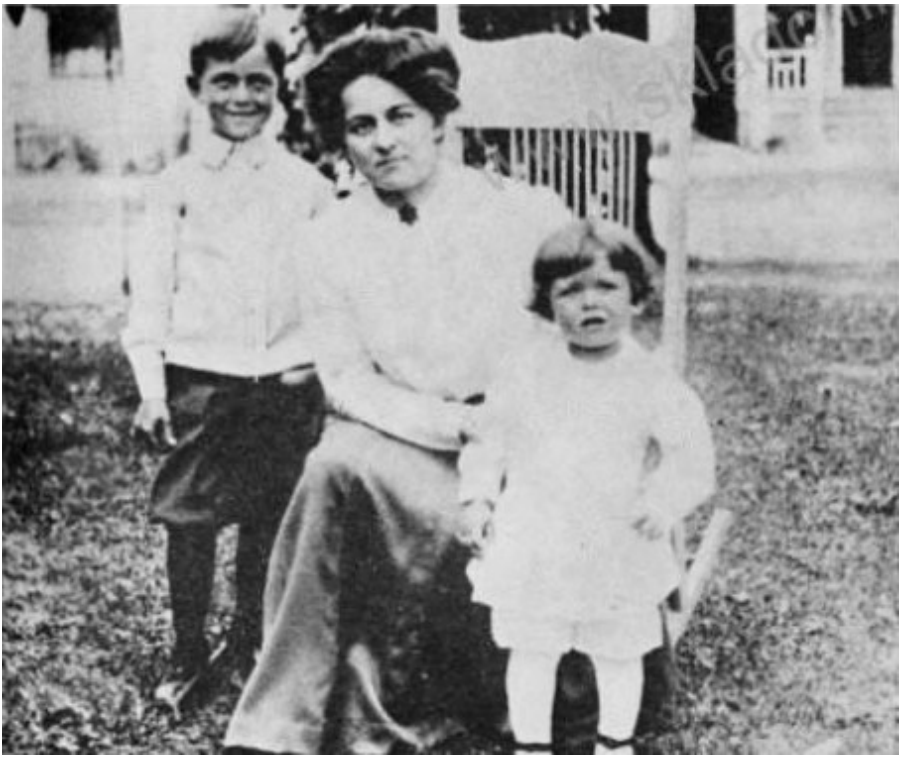
Рэй стал для нас примером. Он показал, что значит быть щедрым, внимательным к другим, честным в мыслях и поступках, уравновешенным, расчетливым. Мы восхищались его находчивостью, его духом состязательности, его собранностью. Мы любили его как человека за открытость, врожденную честность и непредсказуемость. Мы любили его юмор.

Он был сплошной позитив. Он гораздо больше давал, чем брал. Он был идеальным начальником, другом, коллегой и вдохновителем. Сегодня мы скорбим об утрате близкого человека, партнера и руководителя.

Нам его не хватает. Он дал нам очень многое как людям, и мы делимся и будем делиться его энергией с нашими родными, друзьями и всеми, с кем сведет нас жизнь».

Роберт Андерсон

Моя любимая фотография отца. Он выглядит на ней очень серьезным, однако если присмотреться, то кажется, что на его лице вот-вот появится горькая усмешка. Он очень любил смеяться и петь песни, но во время Великой депрессии не перенес тяжести финансовых потерь и умер.



Мой младший брат Боб, мама и я во дворе дедушкиного дома.

Боб > Лорэн и я («шайка») позируем в выходной одежде на

ступенях крыльца позади дома. О бейсбольной команде Линкольнской средней школы на нижней фотографии память хранит смутные воспоминания как о довольно грозных игроках. Будущий владелец «Падре из Сан-Диего» стоит третьим слева в верхнем ряду.

Одна из моих первых попыток заняться бизнесом — нотный магазин «Музыкальный центр Рэя Крока», открытый на пару с друзья-ми в 1916 году. В магазине я исполнял музыкальные произведения по нотам, которые продавались там же. Впрочем, развлекались мы таким образом недолго. Желая понравиться покупательницам, я одевался как щеголь. Белые носки и остроконечные, начищенные до блеска туфли — последний писк моды тех времен.

Когда началась Первая мировая война, я устроился водителем санитарной машины Красного Креста. На фото — я перед отправкой во Францию. К счастью, война успела закончиться до моего прибытия на фронт.

Джун Мартино, бесценная находка для компании.

Дик Макдоналд, пионер фастфуда.

Фред Тернер, гений жарочных плит.

Гарри Соннеборн, финансовый волшебник.

Первоначальный вод ресторана братьев Макдоналдов в Сан-Бернардино (Калифорния): драйв-ин с восьмиугольной крышей. Поток клиентов был таким плотным, что все восемь миксеров для коктейлей постоянно находились в работе. Именно это обстоятельство привлекло мое внимание к ресторану и навело на мысль заключить с братьями сделку. На нижнем рисунке — архитектурный проект здания с золотыми арками, которое было построено на месте первоначального восьмиугольника.

Мой самый первый ресторан, открывшийся в июне 1955 года в Дес-Плейнс. Чтобы ресторан мог работать, пришлось решить множество проблем, в основном связанных с адаптацией архитектурного проекта к северным широтам. Место расположения ресторана было далеко не идеальным, однако он начал приносить прибыль с самого начала работы и стал образцом для остальных.

Я со шлангом у входа в ресторан. Никогда не считал зазорным собственноручно убирать территорию вокруг ресторана.

Пятая годовщина компании была важной и значительной датой для меня, Джун Мартино и Гарри Соннеборна. К этому времени у нас было 200 ресторанов, а валовые продажи достигли 37 миллионов долларов в год.

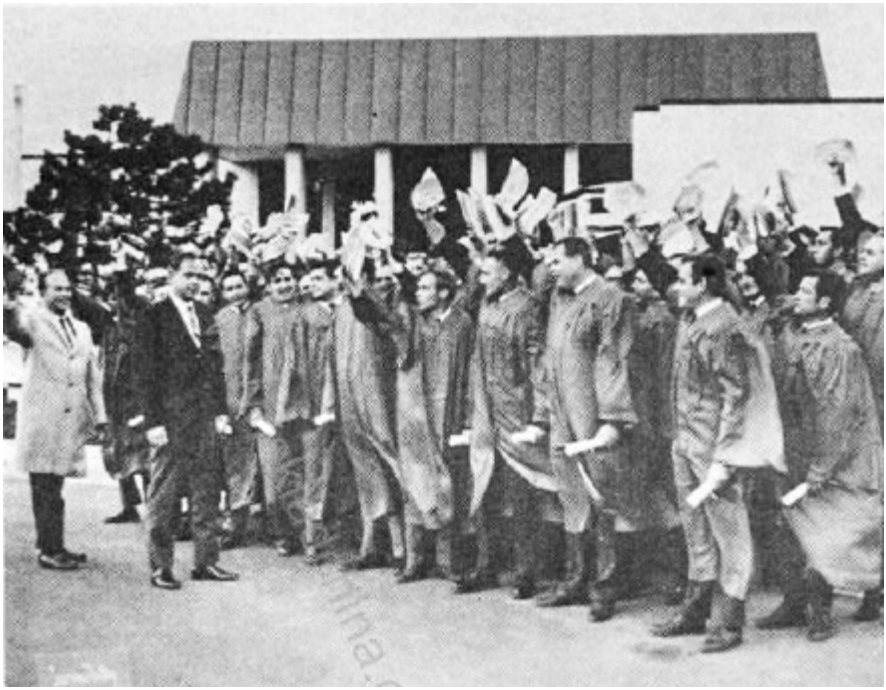
Так выглядел типичный контракт между мной и Лу

Перлманом, поставлявшим McDonald's упаковку. Мы пожимали друг другу руки, и сделка считалась заключенной.

Не могу сказать, что я был большим фруктом в шоу-бизнесе, но одна из компаний наградила меня призом «Главный огурец». В чикагском офисе скучать не приходилось!

Коллектив McDonald's на первом общекорпоративном рождественском вечере в 1958 году. Передний ряд (слева направо): Джон Горн, Лилиан Макмагон, Сыо Стейнбах, Хелен Шелби, Рэй Червински. Второй ряд: Гертруда Джекобе, Элен Буш, Нэнси

Дженкинс, Карен Мур. Третий ряд: Глория Бэрр, Хей-зен Стриплинг, Мэри Энн Сам-минс, Рэй Крок, Джун Мартино, Гарри Соннеборн, Айдемей Кейз, Дороти Браун и Трудел Молайтер. Четвертый ряд: Дон Конли, Тони Фелкер, Джон Райс, Алекс Пыокало, Ник Кей-рос, Том Кейзи, Мириам Кэн, Ричард Бойлан, Роберт Л айветт. Пятый ряд; Фред Тернер, Барри Фрид, Ралф Бауэне, Джеймс Шиндлер, Роберт Пэпп, Кеннет Уиттон, Джон Хэрен.



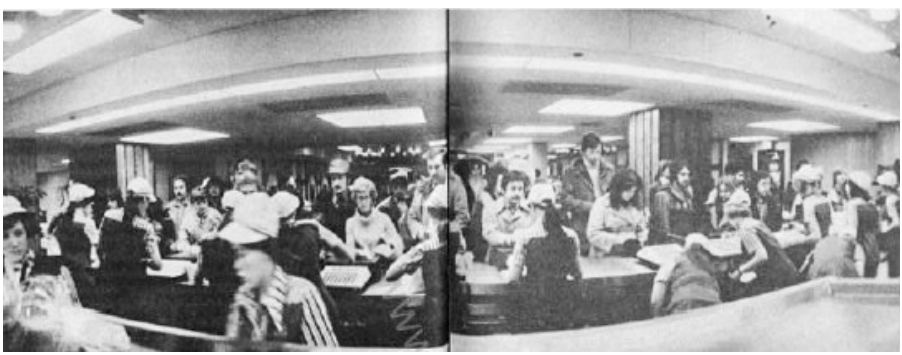
Выпускной класс «Гамбургерского» университета на встрече со мной и Фредом Тернером после церемонии вручения дипломов. Это учебное заведение, располагавшееся в подвале ресторана в Элк-Грув, приняло первых студентов в 1961 году

Два символа 1960-х годов: президент Джон Кеннеди, окруженный толпой, на фоне ресторана McDonald's. Справа: художник Норман Рокуэлл создал эталонный образ McDonald's, изобразив сотрудника ресторана в окружении счастливых детей. Оригинал рисунка висит в главном офисе компании в Оук-Брук.

Джонни мой идеальный партнер в музыке и в жизни.

Отработка выполнения операций: Фред Тернер готовит для меня картофельные чипсы. Руководство McDonald's имеет самое непосредственное представление о производственном процессе.

Производственный анализ: типичное занятие в классе «Гамбургерского» университета. Нигде больше процесс приготовления пищи не изучается столь глубоко и тщательно.



Процесс обслуживания клиентов, каким его видят сотрудники McDonald's. Фото сделано в ресторане, открывшемся в торговом центре Вудфилд в чикагском пригороде.

Наши красно-белые здания стали самой заметной деталью американского ландшафта, однако мы все-таки решили перейти к новому, более современному стилю. Фред и я потратили массу усилий на проектирование кирпичных зданий с мансардной крышей и обеденным залом. На снимке: мы с энтузиазмом изучаем план новостройки.

Типичный вид McDonald's в 1970-е годы. Как свидетельствуют фотографии ниже, наша компания стала международной.

Джони, я и наш ризеншнауцер по кличке Бургомистр позируем для друзей.

Слева: Наша повзрослевшая «шайка» — Боб, Лорэн и я — у входа в главный офис Фонда Крока. Внизу: совет директоров McDonald's, февраль 1977 года. Сидят (слева направо): Фред Тернер, Рэй Крок, Эд Шмидт и Дик Бойлан. Стоят: председатель правления American National Bank & Trust Ален Стулц, бизнес-консультант и бывший президент сети кинотеатров Balaban & Katz Дон Любин, старший вице-президент Quaker Oats Боб Тэрстон и Герри Ньюмен.

Шоумен Дэнни Томас ведет церемонию вручения пожертвований детскому госпиталю Сейнт-Джуд. По случаю своей 70-й годовщины я раздал на благотворительные цели 7,5 миллиона долларов.

Доктор Норманн Винсент Пил награждает меня медалью Горацио Элджера. Эта награда стала для меня одной из самых дорогих и почетных.

Рональд Макдоналд стал персонажем целого ряда рекламных кампаний, призванных донести до клиента наши ценности.

Как свидетельствует эта надпись на майке подростка, наша реклама стала частью американской культуры.

Арт Бендер, первым купивший у меня франшизу на ресторан McDonald's, показывает, что опять готов сделать мне подачу.

Болельщики аплодируют новому владельцу бейсбольного клуба «Падре из Сан-Диего»

Телекомментатор Говард Коуселл был ведущим благотворительного вечера, устроенного Обществом по борьбе с рассеянным склерозом. К счастью, в этой борьбе я был на той же стороне, что и джентльмен слева от меня — боксер-тяжеловес Мухаммед Али.

Диплома о высшем образовании у меня не было, поэтому я с большим волнением слушал, как президент Дартмутского колледжа Джон Кемени зачитывал торжественный адрес по случаю присвоения мне степени почетного доктора гуманитарных наук.

Кроме McDonald's, я люблю посвящать свое время бейсболу и благотворительному Фонду Крока. На фото — встреча совета директоров Фонда (слева направо): г-жа Роберт (Элис) Крок, Гарри Хаггли-мл., Фред Тернер, Эл Доути, Роберт Крок, Энтони Цальфер-мл., г-жа Рэй (Джоан) Крок, Дон Любин. Хаггли и Цальфер — инвестиционные советники фонда

Музей McDonald's в Des Plaines, Иллинойс.

Внутри музея в Des Plaines, Иллинойс.

Внутри музея в Des Plaines, Иллинойс.

На фото: Рэй Крок — продавец мультимиксеров.

На фото: один мультимиксер взбивал одновременно пять коктейлей.

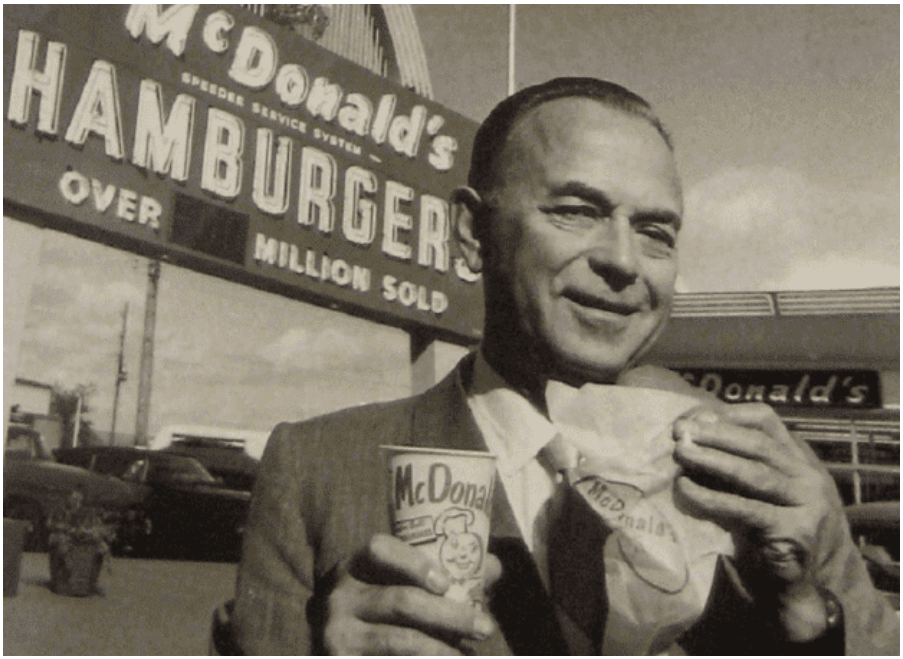
Так выглядело упрощенное меню McDonald's 1948 года.

Первый Мак-Драйв в Сьерра-Виста, Аризона.

Третий ресторан сети McDonald's в Дауни, Калифорния. На сегодняшний день является одним из старейших сохранившихся ресторанов McDonald's.

Фото 1955 года, это первый ресторан Рэя Крока в Дес-Плейнз, Иллинойс.

Фотографии 1950-х годов клиентов ресторана McDonald's.



На фото: Raymond Albert Kroc.

На фото: Рэй Крок с третьей женой Джоан.

На фото Символ McDonalds Corporation легендарные золотые арки.

notes

Примечания

1

Пер. И.Б. Мандельштама.

2

Конгрегационализм (Конгрегациональная церковь) (англ. Congregational church; индепенденты, предводитель: Оливер Кромвель) — радикальная ветвь английского кальвинизма, утверждавшая автономию (англ. Independence) каждой поместной общины (конгрегации). Появилась около 1580 года в результате раскола с пресвитерианами.

3

Десять из них до сих пор заведуют ресторанами McDonald's. Это Мел Форестер, Луис Гроуин, Дон Хейзелтайн, Ральф Ланфер, Джек Любезник, Дик Пуцетти, Френк Пэттон, Чак Поуси, Дик Нэпард и Реб Тейлор. Другими выпускниками самого первого класса были Барни Агэйт, Тони Фелье, Тэд Хоффман, Боб Кинсли, Эрл Макгил, Билл Стэколс, Джон Сайнерски и Эл Улинфорд.

4

Нью-йоркский судья, таинственно исчезнувший в 1930 году. — *Прим. пер.*

McDonald's:

Как создавалась империя